

12



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"ACATLAN"

"DEJAD QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A MI"



288715

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A :

JOSEFINA CAMACHO MARTINEZ



ASESOR: MTRO. JAVIER IGNACIO AVILA GUZMAN

ENERO 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



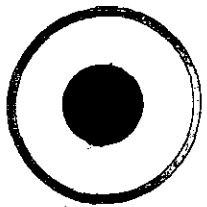
**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

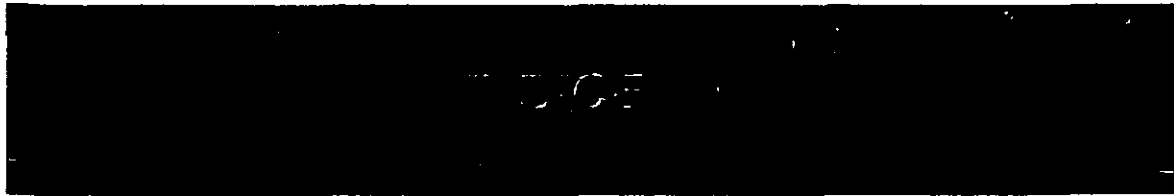
**“DEJAD QUE LOS CLIENTES  
SE ACERQUEN A MÍ”**



**UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE LAS SUCURSALES  
COMERCIALES DE CABLEVISIÓN SATÉLITE  
Y CUAUTILÁN**

**A MIS PADRES**





<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

## **CAPÍTULO 1. CABLEVISIÓN EN RELACIÓN A SU MEDIO AMBIENTE**

### **1.1. CONTEXTO MACROECONÓMICO**

1.1.1. El panorama internacional: Modelo neoliberal	10
1.1.2. Panorama nacional	13
1.1.3. Las nuevas tendencias de la organización mundial	17

### **1.2. CONTEXTO MICROECONÓMICO**

1.2.1. Antecedentes de la televisión por cable	22
1.2.2. La televisión por cable en México	24
1.2.3. Legislación de la televisión por cable	28
1.2.4. Competencia: Diversificación y multiplicación de los jugadores	29

### **1.3. CABLEVISIÓN: UN RECORRIDO HISTÓRICO Y PRODUCTIVO EN LA VIDA DE ESTA ORGANIZACIÓN**

1.3.1. Breve historia de Cablevisión	33
1.3.2. Cobertura	38
1.3.3. Productividad	39
1.3.4. Cablevisión: Más imagen a tu televisión	42
1.3.4.1. Tecnología	42
1.3.4.2. Programación	45
1.3.5. Perfil del consumidor	47

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>NOTAS</b>	<b>53</b>

## **CAPÍTULO 2. CABLEVISIÓN: DESDE EL PUNTO DE VISTA FORMAL**

### **2.1. FUNDAMENTOS TEORICOS PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **2.1.1. Teoría de la Organización**

2.1.1.1. Teoría Clásica	57
2.1.1.2. Teoría de las Relaciones Humanas	59
2.1.1.3. Teoría de Sistemas	60
2.1.1.4. Teoría Contingente	63

#### **2.1.2. El proceso Administrativo**

2.1.2.1. Planeación	65
2.1.2.2. Organización	66
2.1.2.3. Liderazgo	67
2.1.2.4. Control	67

#### **2.1.3. Definición de la Misión y Objetivos en una Organización**

68

### **2.2. PRINCIPALES COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.2.1. Estructura de la Organización**

2.2.1.1. Complejidad	76
2.2.1.2. Centralización	78
2.2.1.3. Formalización	79

### **2.3. CABLEVISIÓN: DESDE EL PUNTO DE VISTA FORMAL**

#### **2.3.1. Descripción de la Organización**

2.3.1.1. Giro de la empresa	83
2.3.1.2. Marco filosófico de Cablevisión	84
2.3.1.3. Prestaciones	88
2.3.1.4. Estructura general de Cablevisión	91
2.3.1.4.1. Dirección General de Sistemas y Mercadotecnia	97
2.3.1.4.2. Sucursales Comerciales	98

CONCLUSIONES	106
NOTAS	109

### **CAPÍTULO 3. “DEJAD QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A MÍ: Calidad y servicio”**

3.1. El servicio al cliente: Una nueva dirección para la supervivencia	112
3.2. La calidad del servicio al cliente en Cablevisión	116
3.2.1. El servicio personalizado en Cablevisión	117

CONCLUSIONES	130
NOTAS	134

### **CAPÍTULO 4. EL INDIVIDUO COMO “EL ACTOR” PRINCIPAL DE CABLEVISIÓN**

#### **4.1. EL ACTOR Y LA ORGANIZACIÓN**

4.1.1. La organización como constructo social	139
4.1.2. Los juegos que el actor juega en una organización	142

#### **4.2. EL ACTOR Y SU ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN**

4.2.1. Motivación en el trabajo	151
4.2.2. El papel de la percepción	159
4.2.3. Planteamiento estratégico	162
4.2.4. Los grupos en las organizaciones	164

#### **4.3. METODOLOGÍA**

4.3.1. Objetivo general	170
4.3.2. Muestra	172
4.3.3. Instrumentos de investigación	172
4.3.3.1. Entrevista estructurada	173
4.3.3.2. Cuestionario	176
4.3.3.3. Test de apercepción temática	182

#### **4.4. CABLEVISIÓN: LA VISIÓN DEL ACTOR**

##### **4.4.1. Entrevista Estructurada**

4.4.1.1. Entrevista al Gerente de la Sucursal Comercial Cuautitlán Izcalli	192
4.4.1.2. Descripción de los datos obtenidos bajo la técnica de entrevista a los jefes de las Sucursales Comerciales (Satélite y Cuautitlán)	199
4.4.1.3. Análisis de las entrevistas (Gerente y Jefes de las Sucursales Comerciales Satélite y Cuautitlán)	211

<b>4.4.2. Cuestionario</b>	
4.4.2.1. Codificación de los datos obtenidos bajo la técnica del Cuestionario (aplicado a subalternos de las Sucursales Comerciales de Satélite y Cuautitlán)	215
4.4.2.2. Análisis de los cuestionarios aplicados a los empleados de las Sucursales Comerciales Satélite y Cuautitlán	231
<b>4.4.3. Test de Apercepción Temática</b>	
4.4.3.1. Descripción de los datos obtenidos del T.A.T. por lámina (Test aplicado a empleado del nivel subalterno de las Sucursales Comerciales de Satélite y Cuautitlán)	235
4.4.3.2. Análisis de los datos obtenidos por la técnica del T.A.T	250
<b>4.5. EL MUNDO REAL DE CABLEVISIÓN: Una interpretación de los datos</b>	254
<b>CONCLUSIONES</b>	274
<b>NOTAS</b>	283
<b>CAPÍTULO 5. “CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONALES”</b>	
<b>5.1. LA ORGANIZACIÓN COMO FENÓMENO CULTURAL</b>	
5.1.1. Cultura organizacional	289
5.1.2. Filosofía y estilo de acción	294
5.1.3. Culturas y subculturas: Mosaico organizacional	300
<b>5.2. COMUNICACIÓN PARA LA ACCIÓN</b>	
5.2.1. Teoría de los tres mundos	312
5.2.2. El Mundo organizacional en “acción”	314
5.2.3. Competencia comunicativa: El verdadero arte de la negociación	323
<b>5.3. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS SUCURSALES COMERCIALES: Necesidades y retos</b>	
	329
<b>5.4. EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS</b>	
5.4.1. Justificación	337
5.4.2. Comunicación: Compromiso para un cambio cultural en Cablevisión	
5.4.2.1. Estudio Interdisciplinario	341



5.4.2.2. Capacitación y/o actualización	342
5.4.2.3. Telecable - Informativo	347
5.4.2.4. Entre Amigos	350
CONCLUSIONES GENERALES	366
NOTAS	385
BIBLIOGRAFÍA	387

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, estamos en medio de un proceso de transformación nacional, la apertura de fronteras trajo consigo el surgimiento de un mercado exigente y una creciente y agresiva competencia dando origen a la conformación de una nueva cultura organizacional.

La última década se ha caracterizado por el crecimiento en tamaño y complejidad de las corporaciones; así como por el cierre de instalaciones, despidos masivos, reestructuraciones, fusiones, consolidación e introducción de nuevos productos y servicios a un paso acelerado no sólo para modernizarse y conquistar nuevos mercados sino para conservar los propios los cuales habrán de confrontarse continuamente. Pero ¿serán éstas las medidas adecuadas o únicas para revitalizar o impulsar el crecimiento y desarrollo eficaz de una organización? ¿Podremos a través de su implementación garantizar la cooperación productiva de sus componentes humanos? ¿Cómo se explica entonces que bajo esta atmósfera la presencia de una empresa en el mercado se ve seriamente debilitada de manera paralela al crecimiento y fortalecimiento de su competencia? ¿Qué papel juega el individuo y la comunicación en este proceso de cambio?

Es posible que las respuestas de algunas de estas interrogantes estén relacionadas directamente con uno de los factores más populares que se derivan de esta nueva modalidad de hacer negocios: **La calidad del producto o servicio** que brindan las compañías a su clientela y que, hoy en día, se ha convertido en el parámetro o sistema de medición sobre el cual se evalúa el éxito y permanencia de una organización en el mercado.

Sin embargo, existen muchas filosofías, métodos y formas para llevar a cabo y evaluar dicha calidad y/o efectividad. La tendencia del mercado las ha obligado a considerar, ante todo, las que corresponden al proceso de elaboración y a poner mayor atención en los productos y servicios que salen al exterior.

De ahí, que muchas organizaciones nacionales hayan adoptado disciplinas como círculos de calidad, calidad total, administración por objetivos y científicas, investigación de operaciones, etc.; como medidas principales para resolver sus conflictos de producción con resultados poco alentadores.

---

Ésto se debe a que, detrás de esta problemática subyace una situación más complicada, no se trata de la mera implantación de los nuevos modelos y métodos de trabajo en las empresas mexicanas, sino de la pertinencia y modos de aplicación de acuerdo con las necesidades y los acontecimientos sociales particulares que se tejen diariamente en cada una de ellas.

Si bien, en la calidad de un servicio se conjugan diversos elementos como: la tecnología de vanguardia, una planeación estratégica, instrumentos y técnicas de trabajo cada vez más complejas con diferentes estructuras y agrupaciones humanas; recientemente se ha comprobado que ésta depende esencialmente de lo que ocurra dentro del mundo social interno de cada empresa. Hecho que involucra directamente el quehacer y la intervención cotidiana de los individuos más allá de sus relaciones funcionales y que son determinantes para la conformación del ambiente laboral, el cual juega un papel crucial en la efectividad organizacional.

Lo anterior nos conduce inevitablemente a otra serie de cuestiones, de cuyas respuestas se espera nos ayuden a resolver el problema: ¿Cómo diseñar un mundo organizacional a la medida de los requerimientos y necesidades reales de cada empresa? ¿Qué factores intervienen en dicho proceso? ¿Podremos predecir, controlar y determinar la conducta cooperativa de los individuos siguiendo métodos rigurosos de trabajo, reglamentos detallados, etc.? ¿Qué tanto sabe el hombre de sí mismo y de su comportamiento dentro de este campo estructurado?

La acción organizada hacia el cumplimiento de objetivos colectivos continúa siendo el principal caballo de batalla al que han tenido que enfrentarse los teóricos en esta materia de investigación, los formulismos simples no han podido resolver este enigma de forma definitiva y duradera.

Empero, la exigencia ambiental de que toda empresa se haga eficiente y eficaz para poder sobrevivir en el mercado, le otorga un especial interés y replantea la conveniencia de conocerlas desde su interior; pero ya de por sí entender y explicar la conducta de un individuo resulta una ardua tarea, imagínense si a ésto le agregamos una gran cantidad de personas desconocidas formando una agrupación. Intentémoslo siguiendo una especie de recetario, considerando los puntos que mencionamos a continuación:

---

- 1) Tome una cantidad de individuos con capacidad de pensamiento, lenguaje y acción, que se desarrollen dentro de una determinada sociedad y cultura.
- 2) Agrúpelos por áreas, profesiones y habilidades.
- 3) Asígneles jerarquías y funciones.
- 4) Establezca metas, objetivos, normas, reglas y procedimientos de trabajo.
- 5) Mezcle actitudes, deseos, necesidades o intereses, costumbres, valores, relaciones, percepciones y sentimientos.

¿Qué pasa?

Todos estos aspectos nos demuestran que la explicación y conocimiento de lo que ocurre en los escenarios organizacionales es algo verdaderamente complejo y difícil de tratar, la existencia de varios componentes sólo ponen de manifiesto el carácter de interdependencia que existe entre ellos y su necesaria afectación mutua.

Por tanto, para entender lo que está sucediendo en el interior de un organismo resulta indispensable estudiar a cada uno de sus elementos y su relación entre ellos, teniendo siempre presente que el producto resultante no es otra cosa más que la conformación de una realidad social o estilo de vida particular en la que se impone una complicada red de relaciones y actividades humanas mediatizadas por las voluntades de todos sus integrantes, sus percepciones e intereses; pero sobre todo por sus estrategias de acción, mismas que se irán desarrollando bajo una atmósfera de limitaciones y concesiones sin que existan, hoy por hoy, reglamentos ni manuales operativos capaces de reducir a pasos secuenciales la conducta laboral de los individuos.

Una **organización** es, primero que todo, un “artefacto humano” construido por el hombre y para el hombre con vistas a resolver problemas de cooperación colectiva por lo que las formas de coordinar y realizar sus acciones reflejan la visión de todos sus integrantes y cultura de los mismos. Tal concepción implica que su creación, crecimiento y difusión no corresponden a la aplicación de leyes naturales ni universales, sino que cada una de ellas posee y desarrolla una personalidad propia que la distingue de las otras y que condiciona de manera decisiva su calidad y productividad y por ende, su capacidad de respuesta al entorno social en el que se desenvuelve; más aún, sus presentes y futuros conflictos. Por consiguiente, requieren de ser tratadas de manera específica.

---

El mundo organizacional, entonces, se construye diariamente de acciones sociales, aunque no todas conducen al actor a comprometerse con su trabajo; éstas se componen de relaciones tanto formales como informales, las cuales son condicionadas por la cultura organizacional en la que se encuentran inmersas y en la que participan todos los individuos. Razón por la que, la trama funcional de toda empresa no puede aislarse de su cultura y, mucho menos, del clima laboral que se origine de dichas interacciones.

El ambiente de una organización establece las reglas no escritas que determinan la conducta del personal y puede provocar el fracaso de cualquier cambio que se quiera implementar en la empresa, si éste entra en conflicto con ellas. De ahí, que una de las alternativas con mayor viabilidad para transformar la cultura organizacional parta justamente del saneamiento del propio clima laboral.

Dentro de este proceso de redefinición y reconstrucción organizacional, la comunicación se erige como el instrumento básico de las relaciones sociales y de su calidad dependerá el sano desarrollo de éstas últimas y, en general, de la organización.

La percepción que tiene el trabajador de la organización, la conciliación que tienen sus objetivos con los de ésta, las relaciones sociales y de trabajo que establecen con su jefe inmediato y compañeros, la participación del personal en la toma de decisiones, la satisfacción en el trabajo y con el salario por realizarlo, las oportunidades de desarrollo que perciben; pero, sobre todo, el estilo de liderazgo que prevalece son algunas de las peculiaridades que definen la calidad de la atmósfera laboral y construyen el tipo de carácter organizacional. Todos ellos, de una u otra forma, se encuentran ligados a la realidad comunicativa que viven.

La conducta comunicativa efectiva en una empresa rebasa, entonces, los métodos tradicionales de información y convierte a sus miembros en seres humanos capaces de actuar y producir su propio mundo a través del cual podrán forjar el destino de la organización a la que pertenecen. De ahí, que este modo de vida se haya convertido en el punto de partida de una de las más novedosas corrientes de investigación: **La Comunicación Organizacional**, uno de los campos más promisorios de las denominadas Ciencias de la Comunicación para contribuir a la solución de los problemas que ahí se suscitan.

---

De hecho, en la actualidad, es difícil encontrar una empresa exitosa que no maneje adecuadamente su comunicación; en Estados Unidos más del 10 % de las compañías que fracasan cada año lo hacen a causa de una comunicación deficiente (1). Asimismo, los ejecutivos de las empresas más importantes de ese país, dedican más del 80% del día laboral a relacionarse con otros seres humanos (reuniones con personal interno o externo, llamadas telefónicas, lectura de reportes y correspondencia, etc.). Lo que proporciona una idea de la enorme trascendencia que representa la correcta administración del recurso comunicativo.

Tomar en cuenta al ambiente laboral y el tipo de relaciones sociales que se establecen en el interior de Cablevisión es una parte obligatoria de este estudio para el diseño de las estrategias que buscarán dar vida a un nuevo constructo organizacional.

En consecuencia, la presente investigación: **“Dejad que los clientes se acerquen a mí”** más allá de la mera descripción de la estructura, funcionamiento u objetivos, pretende diagnosticar el clima y cultura organizacionales de las Sucursales Comerciales (Satélite y Cuautitlán) de **Cablevisión S. A. de C. V.**; con el objeto de identificar los problemas que obstruyen la calidad y productividad del servicio personalizado que ésta ofrece a su clientela y proponer un plan de comunicación acorde a sus necesidades. No hay mejor lugar, que las Sucursales Comerciales, para conocer la realidad organizacional de la empresa, ya que es ahí donde se ponen de manifiesto la naturaleza de los conflictos tanto administrativos, como comunicativos y por ende sociales; asimismo, por su calidad de mediadores entre la alta dirección y sus públicos externos.

Por lo tanto y dados algunos indicios previos sobre la clase de problemática que enfrenta la compañía nuestro trabajo partió de la siguiente interrogante: ¿Cómo puede la comunicación contribuir a que Cablevisión cumpla con la calidad de servicio demandado por el mercado actual?

Para poder resolver dicho planteamiento, nuestra línea de investigación estuvo basada en la perspectiva sistémica porque nos permitió analizar a Cablevisión dentro de un marco de contingencias, ubicándola dentro de un determinado entorno social, el cual resulta relevante para la comprensión de su quehacer organizacional; al tiempo que, pudimos evaluar cada una de sus particularidades internas y sus relaciones entre ellas sin perder de vista el

---

conjunto. Ambas corrientes ayudaron a precisar su problemática real y a plantear estrategias de acción pertinentes a la situación.

En términos generales, tratamos de demostrar por un lado, que el proceso de modernización que se está llevando a cabo en la organización para mejorar la calidad y productividad de su servicio difícilmente tendrá resultados exitosos a largo plazo, pues éste se dirige a aspectos meramente instrumentales sin remover el espectro cultural del cual deriva su verdadera problemática y, por el otro; que existe una estrecha relación entre la ineffectividad de su servicio, la atmósfera de trabajo que prevalece y la mala administración de sus sistemas de comunicación.

En este sentido, la propuesta vertebral que este estudio ofrece es principalmente de carácter comunicativo y tiene como intención primaria establecer los mecanismos necesarios de intercambio para mejorar el clima laboral a través del saneamiento de las relaciones interpersonales que se suceden en el interior de la compañía y de las que se espera puedan propiciar el cambio gradual de su cultura corporativa. Cabe aclarar, que más que innovar las prácticas comunicativas, nuestra labor fundamental se finca en la revalorización de los sistemas ya existentes, cuyas prácticas no han sido dirigidas adecuadamente a los objetivos organizacionales.

La lógica de presentación de este estudio tiene que ver con el planteamiento metodológico que va de lo general a lo particular; para tal efecto fue necesario definir cinco capítulos, mismos que nos muestran una radiografía de la organización al relacionar los diversos aspectos externos e internos, formales e informales que completan su realidad social.

De esta manera, en el primer capítulo "**Cablevisión en relación a su medio ambiente**", estudiamos las transacciones de la organización con su entorno social; dicho apartado tiene como propósitos fundamentales: 1) Proporcionar un escenario a manera de contextualizar al lector dentro del marco económico en el que nuestro objeto de investigación se desarrolla. 2) Ubicar a la empresa dentro de su realidad económica y analizar la implicación que esta última tiene sobre su actuación y desenvolvimiento. 3) Examinar la calidad de la organización como tal en su medio ambiente y, 4) Explicar las condiciones de subsistencia en que la compañía arriba a un nuevo escenario, totalmente desconocido: La aparición de un mercado competitivo, que no sólo cambia sino

---

que se diversifica y que lo mismo no respeta a las pequeñas y medianas empresas que a los grandes monopolios.

Todos estos puntos nos permitirán conocer si las respuestas de la compañía corresponden a los estímulos del medio ambiente, así como su capacidad de reaccionar frente a los cambios que la proveen de nuevas oportunidades y retos para su posible declinamiento o supervivencia en el mercado actual.

En los siguientes capítulos nos enfocamos a la parte interna de la organización, primero el esqueleto artificial y posteriormente la parte social y cultural.

Con el segundo apartado **“Cablevisión: Desde el punto de vista formal”**, se persigue el reconocimiento de Cablevisión como una empresa de las denominadas modernas a partir de la descripción y análisis del esquema designado por su propia administración: marco filosófico, estructura y funcionamiento. Dentro de la que delimitaremos nuestra área de estudio únicamente a las Sucursales Comerciales, subsistemas fundamentales que se desprenden de la Dirección General de Sistemas y Mercadotecnia.

No está por demás señalar, que aquí se cubrirá exclusivamente el enfoque que la organización tiene de sí misma; es decir el “modelo ideal “ por lo que la información estará basada principalmente en sus documentos oficiales, que darán los primeros indicios de su carácter organizacional que complementaremos en los siguientes espacios.

Dentro de la tercera parte, **“Dejad que los Clientes se acerquen a mí: calidad y servicio”**, precisaremos el tipo de relación que guarda la empresa con sus clientes externos a partir de la presentación de una pequeña evaluación sobre la calidad y productividad del servicio personalizado que ésta proporciona a sus usuarios por medio de las Sucursales Comerciales, al tiempo que, señalaremos los problemas o quiebres más comunes que obstruyen el desenvolvimiento exitoso de dicha interacción. En otras palabras, analizaremos la efectividad del sistema operativo en la práctica.

---



En el cuarto capítulo, **El individuo como el "actor" principal de Cablevisión**, radica la riqueza de la información que nos dará el conjunto de la empresa y su funcionamiento real. Los fundamentos teóricos nos mostrarán a una organización de carne y hueso o ente social que deja de ser una estructura fría y formal desde el momento en que el hombre sale a escena, pues éste se transforma en el actor principal que le da vida y movimiento moldeándola, esculpiéndola y cambiándola a través de su impredecible conducta.

Es decir, se convierte en una especie de puesta en escena donde el teatro puede ser el mismo, pero no así sus personajes, quienes son los que se encargan finalmente de modificar, intensificar, tergiversar e improvisar cada uno de los parlamentos que componen su actuación y con ello; la trama funcional de la organización.

Los objetivos centrales de este apartado serán: 1) Evaluar la efectividad organizacional a partir de la óptica del trabajador, 2) Ubicar el impacto del factor humano en la calidad del servicio que presta la empresa y en la definición de su carácter o personalidad, 3) Explicar cómo la dinámica de los conflictos que ocurren en dichos escenarios están influidos por el tipo de intercambios entre individuos - organización.

Dentro de este proceso las actitudes, percepciones, relaciones sociales, intereses y necesidades de sus integrantes, así como la formación de grupos adquieren una especial relevancia para la comprensión de los acontecimientos que tienen lugar en su interior.

Culminamos esta sección con el reporte, análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación de campo; cuyos resultados conforman "el mundo real de Cablevisión", a la vez, que planteamos los principales factores que provocan la desviación de sus objetivos. Mismos que, más adelante, se tornaron en el punto de partida para la estrategia de acción.

Finalmente, el quinto capítulo "**Cultura y Comunicación Organizacionales**", cubre dos de los temas más importantes para la efectividad de toda empresa, subrayando su participación individual y sus interrelaciones; a fin de aclarar, determinar y comprender el papel que ambas juegan en los modos o formas de acción y construcción de la realidad organizacional.

---

Asimismo, dentro de este segmento, identificaremos al acto comunicativo como el único mecanismo capaz de coordinar la acción social hacia el establecimiento de compromisos que conduzcan a una cooperación eficaz y duradera para el mejoramiento de las condiciones de producción y servicio actuales. También se enfatizará el papel que juegan estilo de liderazgo y la competencia comunicativa en la iniciación, establecimiento y cumplimiento de dichos compromisos.

Concluiremos este capítulo, con la presentación del **Diagnóstico General**, en el que se planteará la problemática vertebral, necesidades y retos de la organización que nos ocupa y; de una **propuesta** de intervención estratégica, que coadyuve al saneamiento de la misma y al cumplimiento de sus metas y objetivos.

#### NOTA

1) MUSTARÓS, Antonio. "Comunicación interna. Líneas desconectadas". en Expansión. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No.699, Septiembre 11 de 1996. p. 92.

---

**CAPÍTULO 1. CABLEVISIÓN EN  
RELACIÓN A SU MEDIO  
AMBIENTE**

## **1.1. CONTEXTO MACROECONÓMICO**

Para la realización de este capítulo, se partió de la concepción de que toda organización es un sistema social que mantiene una interrelación recíproca y permanente con su medio ambiente, que le permite estar en continuo cambio para no morir.

De ahí, que toda organización opere en un determinado entorno y que ésta no pueda existir por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende diversos factores que influyen en dicho cambio y que afectan tanto su estructura, funciones, objetivos como la propia forma de relacionarse con el exterior; dentro de los que destacan las relaciones económicas organización - medio ambiente, de las que se derivan los reglamentos gubernamentales, adelantos tecnológicos e incluso la existencia de otras organizaciones del mismo giro que pasarán a conformar su competencia.

Ésto, se pone de manifiesto ante la coyuntura económica imperante en el país, inserta evidentemente en las relaciones macroeconómicas neoliberales, que obligan a las organizaciones a replantearse y crear nuevos modos de producción a fin de permanecer con vida en el mercado actual.

En el caso de Cablevisión, el complejo ambiente económico de este momento, le exigirá la creación de nuevos paradigmas que contribuyan al desarrollo de una cultura organizacional de servicio que le ayuden a mantenerse vigente en el mercado de televisión restringida.

### **1.1.1. EL PANORAMA INTERNACIONAL: EL MODELO NEOLIBERAL**

En la actualidad, México se encuentra inmerso en un escenario económico internacional de enorme complejidad. Los tiempos que se desarrollaron de 1945 a 1992, rebasaron concepciones ideológicas y políticas como "bipolaridad" y "Guerra fría", dichos elementos preponderantes durante los últimos 45 años, han sido substituidos por dos fenómenos de carácter económico que están definiendo

---

el rumbo de las economías desarrolladas y que pueden determinar el eventual camino de las economías subdesarrolladas hacia el fin del siglo: La consolidación de bloques económicos y el presunto triunfo de los principios del libre comercio.

El modelo neoliberal, a grandes rasgos, no es otra cosa más que una nueva estrategia del sistema capitalista que promueve el rompimiento de las fronteras territoriales y la apertura o liberación de los mercados mundiales a favor de los grandes consorcios, bajo la supuesta consigna de un desarrollo más completo y estructurado para las economías de todas las naciones participantes.

El licenciado Gustavo Cano, en su artículo "El Neoliberalismo en América Latina", nos dice que desde sus orígenes el neoliberalismo retoma las viejas ideas liberales del siglo XVIII de Adam Smith y de la corriente Fabiana del siglo XIX, en las que se consideraba que las leyes de la economía se regían por las fuerzas naturales movidas por leyes divinas; razón por la que los individuos, actuando en plena libertad, generarían la riqueza para ellos mismos y para su propia nación. En el siglo XX, toma fuerza a partir de su crítica al Estado intervencionista en la economía y su decidido apoyo al libre juego de la oferta y la demanda en los mercados. (1)

Ésto significa que dicha tendencia se propugna en contra del proteccionismo de los gobiernos nacionalistas y de cualquier tipo de ayuda que éste proporcione a sus compañías.

De hecho, el análisis neoliberal vino a poner en duda el manejo del estado asistencial como benefactor del desarrollo, denunciándolo como costoso, centralista e ineficiente y responsable de los estancamientos de las economías nacionales. Así como de ser contraproducente a las tendencias igualitarias que planteaba, argumentando a su favor que, dado el peso que adquirió la intervención estatal en la economía, las decisiones perdieron su racionalidad y fueron resultado de negociaciones y acuerdos políticos; ocasionando con ello, los grandes desequilibrios socioeconómicos que conocemos.

Por lo que a juicio de los neoliberales, lo que está en crisis no son las relaciones de producción prevalecientes, sino la intervención estatal y ciertas formas de administración y de política económica.

---

De ahí, que esta corriente económica planteé por una parte, la necesidad de que el gobierno se retire de su papel del “actor económico” para poder inducir a las empresas hacia una eficientización por vía de la competencia o, lo que es lo mismo a través de la “selección natural del mercado” que en la práctica se traduce como la “sobrevivencia del más apto” en beneficio social y; por la otra, un cambio en el escenario económico, donde la consolidación y fortalecimiento de los mercados se constituyan de nuevo sobre el mecanismo que les devuelva a este sector su espacio de acción.

Por lo tanto, la economía del mercado es la base del liberalismo, sólo si los individuos pueden intercambiar en los mercados con completa libertad a través del libre juego de la oferta y la demanda de bienes o servicios, dejando atrás las estructuras proteccionistas e intervencionistas del estado.

En México y América Latina, por ejemplo, su integración a la economía global responde a presiones externas de carácter económico. Después del gran endeudamiento con el Banco Internacional estadounidense adquirido en los tiempos de las “cuentas felices” en la década de los setenta, los préstamos se hacían en su mayor parte a los gobiernos o a las empresas públicas de la región, que no tenían un programa concreto dirigido a la implementación de la industrialización.

Cuando en el panorama económico internacional, a finales de los setenta, surgió una contracción en el flujo mundial de créditos y las tasas de interés adoptaron una tendencia alcista en términos reales, cayeron los precios de las materias primas y el servicio de la deuda como proporción del producto interno bruto, adquirió niveles desproporcionados.

Los gobiernos de estos países tuvieron que introducir reformas estructurales o programas de ajuste de corte neoliberal que el Fondo Monetario Internacional (FMI) les impuso, dentro de los cuales están obligados a mantener un buen gobierno, un enfoque monetario de la balanza de pagos según la óptica de esta corriente, controlar la inflación y a promover la integración regional; así como revisar las funciones del estado y a resolver los modelos proteccionistas para acceder a un sistema de libre mercado a nivel mundial (2)

Así, el neoliberalismo ha inducido a los países de América Latina a un

---

saneamiento de la actividad económica y a un reajuste en el funcionamiento del estado bajo el supuesto de “eliminar o reducir” substancialmente los obstáculos que les impiden el uso adecuado de los factores de producción a fin de favorecer su “desarrollo económico”.

Lo cierto es que, a medida que avanzaba la política de “internacionalización”, era claro que la corriente neoliberal comenzaba a dominar grandes zonas geográficas, llegando incluso a penetrar en las economías antaño inamovibles como los sistemas de producción de los países del Europa del Este y la antigua Unión Soviética; al grado de que se le atribuye a este proceso de globalización, la desaparición de las economías socialistas y la caída del Muro de Berlín (3)

De tal forma, que “la construcción del nuevo mundo” adquiere su faz tras las nuevas interacciones económicas y comerciales que dan vida a las organizaciones globales o multinacionales, al desarrollo de las transnacionales y a la creciente competencia que obliga a naciones y empresas a cambiar sus actitudes para poder adaptarse a las situaciones contingentes de su medio ambiente y a reformar sus visiones macroeconómicas para establecer nuevos modelos de desarrollo que suplan los anteriores.

El neoliberalismo busca, ante todo, establecer una nueva división internacional del trabajo más allá de las fronteras territoriales, identidades culturales, etc.; donde lo único que tenga sentido sea la cantidad de mercado que posea una multinacional y la especialización que ésta alcance.

De ahí, que en las últimas décadas, la evolución de las teorías administrativas regidas en los años setenta: de la teoría Z, productividad, círculos de calidad, justo a tiempo y reducción de inventarios; pasen a ser en la década de los ochenta, la planeación estratégica y calidad total para culminar en los noventa con la globalización y dirección por servicio. (4)

### **1.1. 2 PANORAMA NACIONAL**

Mientras el mundo avanzaba por la globalización, la maquila, la producción compartida y las integraciones regionales. México defendió su posición ante el

---

mercado internacional y se distanció de su reestructuración, aún después de la crisis económica mundial de principios de los setenta, razón por la que las organizaciones nacionales iniciaron su etapa de ajuste con muchos años de retraso.

De esta manera, el desarrollo económico del país durante sesenta años, estuvo basado fundamentalmente en la política de sustitución de importaciones con un intenso proteccionismo y amplia participación del Estado en el proceso económico, en el endeudamiento externo y la explotación petrolera; lo que trajo como consecuencia una gran dependencia tecnológica, estructuras de costos artificiales (no competitivos internacionalmente), calidades de producción duales (una cara - de exportación - y una barata - nacional), que propició un creciente rezago respecto de productos y servicios de los países industrializados. (5)

La existencia de un mercado sin competencia desalentó la creatividad empresarial y la competitividad, favoreció la aparición de actitudes monopólicas que ocasionaron que la calidad de los productos y servicios no correspondiera a los precios establecidos, así como que el buen trato al cliente se convirtiera en casi un lujo.

Para principios de la década de los '80, los añejos problemas resurgieron de manera ampliada una vez que la bonanza petrolera de los años 1978 - 1981, había llegado a su fin. El país cayó en una situación de estancamientos prolongados, inestabilidad, desequilibrios productivos, financieros y distributivos; que provocaron que en los últimos años la deuda externa, la recesión y la inflación vinieron a conformar los factores característicos de la economía nacional.

Ante este panorama, la administración de Miguel de la Madrid (1982 - 1988), inició la aplicación de las primeras estrategias de corte liberal o programas de "choque", tradicionalmente recomendados por los organismos financieros internacionales encabezados por el Fondo Monetario Internacional (FMI). Dentro de las que podemos destacar: Las Cartas de Intensión, seguidas por el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), posteriormente por el Plan de Aliento y Crecimiento (PAC) y finalmente, el conocido Pacto de Solidaridad Económica (PSE); con los que se pretendió la reconstrucción económica y social de nuestro país.

---



Dichos programas comenzaban a introducir las reformas necesarias para permitir que otros naciones no sólo invirtieran en nuestro país, sino que trajeran con ello, nuevos recursos financieros y aportes tecnológicos.

De esta forma, el primer acercamiento de México al "primer mundo", tuvo lugar dentro de este sexenio, cuando a mediados de la década pasada, se firmó el convenio que establece el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y; por lo tanto en las negociaciones multilaterales de comercio.

Más tarde, cuando Carlos Salinas de Gortari (1988- 1994), asume la presidencia, la política de apertura al exterior no solo continuó; sino que tomó mayor intensidad. Comenzó así un proyecto integral de acciones que incluyó, en primer lugar y de manera destacada: El programa de estabilización económica, la reforma tributaria y presupuestal, la renegociación de la deuda externa, seguido de la privatización de las empresas paraestatales, la liberación comercial y la desregulación económica; para continuar con un conjunto de reformas constitucionales y decretar la autonomía del banco central.

Estas reformas se tradujeron en importantes modificaciones a la ley de protección a la propiedad industrial y patentes, así como la nueva legislación sobre inversión extranjera.

Todos estos cambios, dieron paso a un nuevo esquema de desarrollo reorientado a la economía global, mismo que se inició con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte con Estados Unidos y Canadá, el cual entró en vigor el primero de enero de 1994; conformando así el mercado más grande del mundo.

Este acuerdo ha ido aboliendo poco a poco los aranceles sobre la mayor parte de los artículos que se comercian entre sí y estableció las bases para la eliminación paulatina de los otros aranceles en lapsos diversos de hasta 15 años, a éste le siguieron acuerdos como el de Complementación Económica con Chile y el de Libre Comercio con Centroamérica, las negociaciones con países andinos (Colombia y Venezuela), el ingreso al consejo económico de la Cuenca del Pacífico y por último el acuerdo Marco con la Comunidad Económica Europea. (6)

---

De esta manera, la economía nacional en estas dos últimas décadas ha tenido que transitar a la apertura, la liberación y la privatización. Un cambio muy profundo que ha tenido claras implicaciones para las empresas privadas y para la sociedad mexicana en general.

A estas condiciones, habría que agregarle también la devaluación de la moneda nacional suscitada a finales de diciembre de 1994, cuando el Banco de México después de una considerable disminución de las reservas de divisas del país dejó de intervenir en el mercado cambiario.

Tras el primer paso hacia la apertura comercial, el ritmo de crecimiento de las importaciones superó significativamente al de las exportaciones, ésto trajo como consecuencia que a mediados de 1992, aparecieran los primeros síntomas de crisis en la balanza de los pagos (cuenta comercial); el déficit de ésta fue cubierto con el superávit de la cuenta de capital, de tal forma que los saldos en la balanza de pagos resultaran positivos. Esta situación fue sostenible sólo hasta finales de 1994, cuando se tomó la decisión de devaluar el déficit comercial.

La demanda de dólares era mucho más grande que la oferta y dado el uso de reservas internacionales que a lo largo de ese año tuvo que efectuar dicha institución para mantener la política cambiaria, se llegó al punto en el que ya no era prudente cubrir la diferencia con sus propias reservas, lo que se tradujo en una significativa y abrupta devaluación.

Es así, como las organizaciones mexicanas desacostumbradas a la competencia, con plantas industriales mal integradas y tecnológicamente atrasadas se han visto obligadas a enfrentar la recomposición de los mercados con un crecimiento más lento de productos y servicios, al aumento y diversificación de la competencia interna y externa, a los fuertes y constantes ataques a los nichos nacionales, a la creciente proliferación de productos con ciclos de vida más cortos, a la fuerte presión a la baja sobre los precios, a la escasez y carestía del capital y financiamiento, a luchar por la productividad; así como a entender la conveniencia de invertir en investigación, tecnología, desarrollo y capacitación para poder asumir una conducta más eficiente y competitiva que les ayude a subsistir y desarrollarse.

---

### 1.1. 3. LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL

Es evidente que la adopción de la estrategia neoliberal en la economía nacional ha propiciado la apertura de espacios para la formación de una nueva cultura económica, política y social que rompe con los esquemas productivos tradicionales e impone nuevos modelos de funcionamiento, desarrollo y evaluación en las organizaciones; al tiempo que, establece nuevas exigencias y necesidades tanto tecnológicas como administrativas y humanas para poder lograr la maximización de sus utilidades en la producción de bienes y servicios.

De esta manera, la nueva "cultura organizacional" se rige bajo los conceptos de: Calidad del servicio al cliente, productividad (eficiencia y eficacia) y, competitividad para medir el éxito o efectividad de las empresas en el mercado; recursos que las conducirán inevitablemente a replantearse y a depender cada día menos de las acostumbradas prácticas de monopolización para asegurarse un lugar en el consumo regular de la gente.

Todos estos factores se encuentran estrechamente interrelacionados, afectándose mutuamente, por lo que la adecuada aplicación de las recientes metodologías de trabajo constituirá una garantía de crecimiento organizacional e incremento en su capacidad de supervivencia, pues contribuyen sustancialmente a mejorar sus transacciones con su entorno a pesar de la multiplicación de los jugadores en el escenario.

Ésto, resulta especialmente importante porque la capacidad de ganancia en una compañía y sus perspectivas de desarrollo y supervivencia se encuentran determinadas, en gran parte, por lo ventajoso que resulten las transacciones organización - ambiente. (7)

Las organizaciones en su condición de sistemas abiertos dependen de organismos externos, existentes en el ambiente, para conseguir los insumos energéticos que requieren (trabajo, gente, materiales, etc.) y; para enviarles el producto organizacional. Lo que nos indica que una organización requiere de varios tipos de transacciones ambientales para lograr sus metas tales como: distribución o mercado, abastecimiento o reclutamiento, obtención de información e incluso a ejercer influencia sobre sus públicos.

---

De ahí, que su nacimiento, crecimiento y permanencia estén condicionadas por la "calidad" de sus relaciones con el medio social.

Desde el punto de vista organizacional "la efectividad" se refiere al logro de objetivos explícitos e implícitos. Katz y Kahn (8), la definen como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de una empresa, lo cual queda determinado por la capacidad de lograr la optimización de sus recursos por medios económicos y por su éxito para obtener los insumos o recursos que necesita.

Desde luego, que la productividad y competitividad dependen tanto de factores externos como internos. Sin embargo, dentro de éstos últimos, podemos destacar la calidad del servicio, que se encuentra condicionada esencialmente por los elementos internos característicos de la organización y de los que hablaremos en los capítulos posteriores.

El término "Calidad del Servicio" tomó mayor relevancia por los beneficios que en forma de supervivencia crea en las organizaciones en el ahora complejo mundo empresarial, pues interviene directamente en el incremento de sus ganancias y otorga el valor agregado a los productos o servicios, mismo que las posibilita a almacenar recursos para adquirir un mayor crecimiento y aumentar su capacidad de adaptación o respuesta y, por ende, su control ambiental.

Ésto implica para las organizaciones una nueva perspectiva orientada hacia el mercado. Donde se ubique al "cliente o consumidor" como el factor más importante de la dinámica industrial y comercial, incluyéndolo en todo proceso de decisión al atender debidamente sus quejas, sugerencias, necesidades u opiniones respecto al producto o servicio prestado.

Dicho enfoque conduce a una doble ventaja, por un lado, garantiza que los productos y servicios satisfagan realmente las necesidades de los clientes y, por otro lado; establece relaciones de lealtad en el consumidor que le otorgan ventaja contra el adversario.

Es decir, la calidad del servicio de cualquier empresa al satisfacer las necesidades de sus públicos (proveedores, clientes, trabajadores, etc.); mejora o

---

favorece sus transacciones con el entorno, dándole un mayor margen de libertad y movimiento no sólo para competir en mejores condiciones, sino para sobrevivir a sus propios errores y a las exigencias del medio ambiente.

Si por el contrario, la organización carece de tales recursos, todo acontecimiento adverso, sea interno o externo, de alguna manera la incapacitará al grado de que cualquier error de consideración puede resultar mortal. (9)

Por tanto, la lucha en la permanencia en el mercado durante la presente década estará dada por la capacidad de las organizaciones para agregar valor al cliente, lo que más tarde se traducirá en el medio para generar valor al accionista.

Las nuevas tendencias de las organizaciones en el mundo empresarial dentro de este proceso de modernización, además del cambio tecnológico para dotar su aparato productivo de la infraestructura fundamental, apuntan hacia la redefinición y especialización de sus negocios, a la racionalización de los recursos y a la reestructuración de sus escenarios internos en busca del mejoramiento constante y permanente de sus procesos productivos que disminuyan sus costos y aumenten su eficacia para acceder a los parámetros de tiempo y calidad exigidos por el mercado.

Asimismo, las organizaciones buscan desarrollar nuevas formas de interacción que les ayude a fortalecerse y consolidarse ante la creciente competencia. Este reacomodo es llevado a través de las alianzas estratégicas con empresas nacionales o extranjeras del mismo ramo, así como de fusiones y adquisiciones que faciliten su penetración en nuevos mercados para poder aprovechar al máximo sus recursos naturales, tecnología o mano de obra.

Al mismo tiempo, que buscan su crecimiento hacia el exterior, estas organizaciones pretenden compactar y flexibilizar sus esquemas internos, dejando atrás las estructuras obesas por considerarlas un obstáculo ante el dinamismo de las condiciones del mercado; con este propósito la reorganización está enfocada a la reducción de plantillas del personal, a la descentralización en la toma de decisiones y a la sustitución de las tradicionales estructuras verticales e incluso horizontales por nuevas formas de integración más evolucionadas que respondan a las contingencias del medio ambiente.

---

De esta forma, hemos podido ver a lo largo del tiempo como la insistencia del hombre por perfeccionar sus acciones y mejorar sus productos para poder competir de una manera más efectiva en el mercado ha propiciado que se desarrollen diversos medios administrativos y técnicos que han definido la tendencia del mercado y que van de la producción masiva a la diferenciación de productos, del enfoque de manufactura a servicio al cliente, de competencia de precio a competencia de calidad, de cobertura nacional a competencia global, de revolución industrial a tecnología.

De lo que se deduce, que en la era global, ante el consumo masificado y la saturación paulatina del mercado, los costos se han convertido en la base de la ganancia y el buen servicio al cliente representa la ventaja competitiva en el mercado.

De hecho, las empresas más exitosas del mundo son las que tienen como preocupación prioritaria la atención e incluso devoción al consumidor, sin importar el giro, el tamaño y los orígenes de la empresa que se trata.

Cabe señalar, que la calidad en el servicio al cliente presupone todo un proceso detrás, en el que están involucrados todos los integrantes de la organización desde los altos mandos, las gerencias, jefaturas de departamentos hasta el resto del personal de todas las áreas y niveles de la empresa; dentro de ese proceso la comunicación juega un papel central.

La preocupación observada en el mercado por la imagen de las organizaciones y la colocación de sus productos y servicios, así como el factor humano en la empresa han otorgado un papel particularmente importante a la comunicación organizacional en los últimos años.

Todos sabemos que la comunicación organizacional de las empresas que sale al exterior contribuye a lograr un adecuado posicionamiento en el mercado, mediante campañas publicitarias y programas de relaciones públicas. Pero, una comunicación interna es insustituible para el sano desarrollo de las relaciones humanas y la integración del personal en la organización, elementos que se tornan indispensables para alcanzar los niveles de productividad y calidad en el servicio requeridos en el contexto de competencia global en que vivimos.

---

De lo anterior, se concluye que una organización productiva y competitiva es aquella que basa su estancia y supervivencia en el mercado en la calidad del servicio al cliente, donde se considera como factores fundamentales no sólo a la tecnología, sino también al factor humano, la comunicación multidireccional y al desarrollo de las habilidades de los empleados a través de la capacitación, el estímulo y la motivación constante.

---

## **1.2. CONTEXTO MICROECONÓMICO**

Si entendemos que toda organización opera dentro de un determinado ambiente externo y que ésta no existe por sí misma, sino que se encuentra inserta dentro de un sistema mayor que incide en la conformación de su carácter e incluso en la existencia de otras organizaciones del mismo giro que pasarán a formar parte de la propia competencia.

Entonces, podemos decir que Cablevisión nació, creció y se desarrolló en un ambiente que puede ser considerado, según palabras de Robbins (10); como simple, rico, creciente y de gran abundancia que le permitía generar para sí misma grandes recursos ya que formaba parte de un mercado cautivo, lo que le proporcionaba un amplio margen para cometer errores sin arriesgar su posición dentro del mercado. Hasta aquí, le resultaba relativamente fácil cuidar de cerca a su competencia, puesto que había pocas empresas en su ramo y éstas operaban fuera de su territorio.

Sin embargo, a partir de la revolución tecnológica y de las telecomunicaciones, así como de las reformas de apertura económica del país, la Televisión por Cable ha venido experimentado un gran desarrollo; lo que implica que la competencia tradicional esté experimentando una etapa de transición, misma que se dirige a la creación de nuevos servicios e incluso a la aparición de nuevos competidores. De ahí se deriva que las compañías con éxito serán aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia de manera rápida y oportuna.

### **1.2.1 ANTECEDENTES DE LA TELEVISIÓN POR CABLE**

En las últimas décadas, la irrupción de nuevas tecnologías en el campo de las comunicaciones han dado lugar al fenómeno de crecimiento y expansión de los medios de difusión.

A partir de los años sesentas, éste crecimiento se vio reflejado en redes de microondas, en nuevas técnicas de televisión, en sistemas de transmisión instantánea de información y en otros avances que paulatinamente se fueron

---



adecuando a la comunicación de las sociedades industriales.

De tal manera, que en el momento actual, la industria de las telecomunicaciones ha incorporado adelantos que empiezan a dar lugar a nuevos sistemas de comunicación, algunos de los que se hallan en proceso de experimentación y otros se están extendiendo rápidamente; claro que este desarrollo depende, en gran parte, de sus aplicaciones comerciales en el mercado existente, tal es el caso de la Televisión por Cable.

Sin embargo, a pesar del impacto que esta industria ha tenido en nuestra sociedad existe poca bibliografía respecto a dicho fenómeno, por lo que esta sección estará basada principalmente en la información que Carola García Calderón, aportó al libro "Televisa, el quinto poder". (11)

Esta autora menciona que, de acuerdo al reglamento de Televisión por Cable surgida en 1979, este servicio consiste en la transmisión y distribución de señales de vídeo y audio a través de líneas físicas.

Dicho sistema tiene sus orígenes en los años cuarenta, cuando John Walson, distribuidor de aparatos electrónicos en Pennsylvania, descubrió una forma de mejorar las imágenes borrosas y captar estaciones distantes mediante la instalación de una antena en la cima de una montaña cercana que se conectaba a su televisor mediante un cable coaxial.

La Televisión por Cable permitía superar los problemas que afrontaban las señales aéreas de televisión, las cuales al viajar en una trayectoria recta, no tienen posibilidades de adaptarse a obstáculos físicos como edificios, montañas, paso de aviones, condiciones climatológicas adversas o problemas técnicos como las interferencias de elementos artificiales.

Asimismo, las ondas cuando se propagan van aumentando en cobertura, pero van perdiendo intensidad, lo que impide captar imágenes transmitidas en lugares muy lejanos. Para evitar estos problemas, se ideó el sistema de transmisión de señales por medio de líneas físicas, uno de estos sistemas es el de transmisión por cable.

---

Por otro lado, dado que sus comienzos están relacionados con proyectos comunitarios en pequeñas poblaciones de Estados Unidos, cuya recepción directa de la televisión resultaba defectuosa, su crecimiento durante las primeras tres décadas fue lento y de manera aislada; no fue sino hasta los años setenta cuando adquirió cierta extensión en el territorio.

No obstante, el verdadero desarrollo de la Televisión por Cable, al igual que otros medios de difusión, se dio a partir de su explotación comercial por las grandes empresas acostumbradas a desarrollar productos que conjuntan los avances tecnológicos con mercados y formas de consumo.

El desarrollo de las microondas permitía recibir señales lejanas y rivalizar con cadenas locales de televisión aérea. Así el cable empezó a extenderse, pero con fines totalmente distintos a los relacionados con el bienestar comunal, que tienen que ver directamente con la explotación comercial, el lucro, la captación de usuarios y venta de espacios publicitarios.

De esta manera, el sistema de Televisión por Cable en manos de industriales cinematográficos y propietarios de televisoras se convirtió en un servicio de paga, complementario a la televisión en zonas residenciales de las principales ciudades. El contratante mediante una cuota mensual o anual obtenía a cambio una imagen de mejor calidad que la que se recibía normalmente por la televisión convencional y una programación exclusiva.

### **1.2.2. LA TELEVISIÓN POR CABLE EN MÉXICO**

En México, la Televisión por Cable ha tenido los mismos orígenes, ligada a intereses comerciales, la empresa Televisa fue la impulsora de esta red de cable. En 1970 existían sólo seis sistemas de Tv. Cable en el país, en 1974 aumentaron a 24 y, en 1979 llegaron a ser 56. De 1979 a 1982, no se abrió ningún nuevo sistema, pero según el reporte de la Cámara de la Industria de Televisión por Cable, mencionado por Carola García (12); existían 37 sistemas en instalación y 49 en trámite. En cuanto al número de suscriptores, éstos iban en aumento pues en 1970 eran 2, 500; en 1971 ascendían a 91, 819; en 1979, eran ya 210, 511 y; para 1982 se reportaron 280, 432.

---

En marzo de 1982 la Tv. Cable llegaba a 300 000 hogares y a más de millón y medio de mexicanos. Del total de sistemas de televisión por cable en el país, el más grande es Cablevisión S.A. de C.V., la única empresa que opera en el Distrito Federal y área metropolitana y que en 1982 contaba con 56, 017 suscriptores, es decir el 23 por ciento de suscriptores en el país.

A pesar del crecimiento que la televisión de paga ha venido experimentando, no fue sino hasta el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, cuando su desarrollo mostró mayor dinamismo con tasas de crecimiento semestral de 20 por ciento.

Este crecimiento fue impulsado en gran medida por las reformas de apertura en la economía mexicana, así como por el decreto presidencial de abril de 1990 que permitía a los concesionarios vender espacios publicitarios hasta de seis minutos de tiempo por cada hora de programación, siempre y cuando produjeran al menos el 20 por ciento de dicha programación.

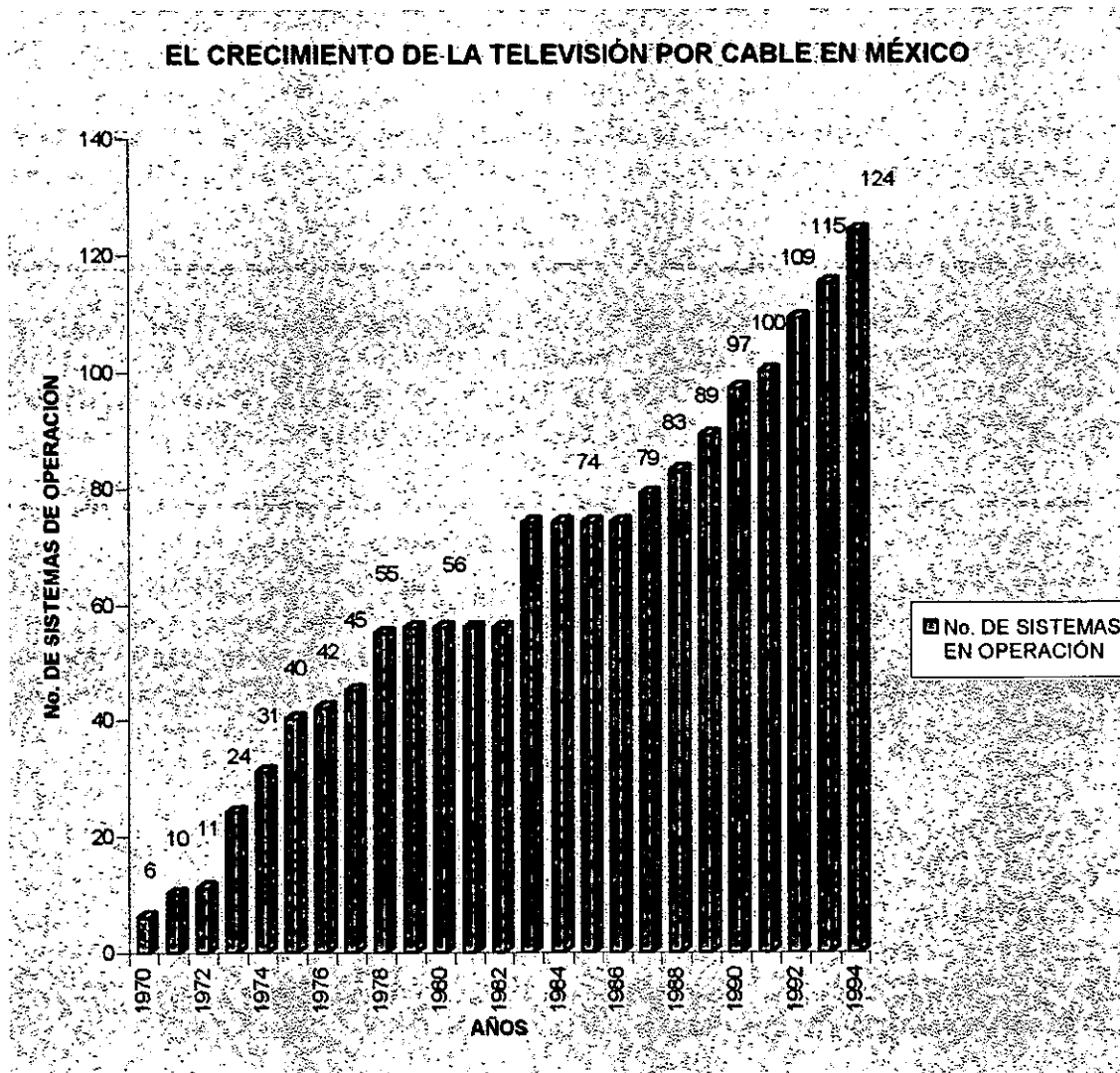
Dentro de esta expansión, la aparición en el escenario de Productora y Comercializadora de Televisión (PCTV), jugó un papel muy importante. Esta organización está conformada por el 96% de empresas cableras de distintos tamaños, constituyen en conjunto la más grande en términos de suscriptores, kilómetros cableados y canales de transmisión, de todas las que existen en el ramo de la televisión restringida; sus objetivos son lograr que las televisoras locales puedan operar independientes a los grandes consorcios como el Grupo Televisa que capitalizan todas las ventajas, logrando para ellas 1) acceso a la renta de espacios del Satélite Morelos, 2) Contratar programaciones, 3) generar producción nacional y, 4) modernización tecnológica. (13)

Gracias a ello, en la actualidad la Industria de Televisión por Cable es el principal usuario de satélites Morelos, rentan cuatro transpondedores para llevar cuatro canales exclusivos para sus usuarios en todo el país.

Asimismo, como resultado del boom que experimenta la industria, en 1992 las empresas de este ramo lograron el acceso al crédito, antes negado para este sector.

---

La gráfica 1.2 nos muestra que, de acuerdo con la investigación realizada por el periódico El Financiero (14), la Televisión por Cable se encuentra en pleno auge, según cifras proporcionadas.



**Gráfica 1.2 FUENTE: EL FINANCIERO.**

De 109 sistemas y 156 ciudades con servicio de Televisión por Cable que tenían al 30 de mayo de 1992, en 1993 esta cifra creció a 115 sistemas, mismos que cubren 174 poblaciones en el país, lo que significa un incremento de 5.5 en el primer rubro y 11.5 por ciento en el segundo.

De esta manera podemos ver que la Televisión por Cable ha crecido notablemente entre 1970 y 1994, el número de sistemas en operación pasó de 6 a 124 y los suscriptores que sumaban 2, 500 en los inicios, alcanzan hoy la cifra de 1, 108, 953 y el tendido del cable a lo largo de la República avanzó de 21, 812 a 23, 265 kilómetros de 1993 a 1994. (15)

Por otro lado, como resultado del desarrollo que ha experimentado la industria, la misma Cámara Nacional de la Industria de Televisión por Cable creó sus propios canales de transmisión; el TVC ( Televisión por Cable ), CNC ( Cable Cadena Nacional ) y CMC ( Cine Mexicano por Cable ).

Con ello , la PCTV maneja el 49 % de la programación transmitida en todos los sistemas de televisión restringida, seguida de Multivisión con un 15 por ciento y Televisa con un 12 por ciento, mientras que el resto corresponde a diversos programadores extranjeros cuyos derechos siguen disponibles. (16)

A la fecha, los cableros de PCTV disponen para su retransmisión de las señales de MTV, ESPN, FOX, NBC, Noticias, Universo Plus, Discovery, TVC Plus, TNT Latino, CNN, HLN, Prime Networt, CMC, Telemundo, entre otros. Algunos de estos canales son propios, algunos rentados a Multivisión y Cablevisión y otros más negociados directamente con los programadores extranjeros.

Como lo mencionamos anteriormente, 1993 fue un buen año para esta industria, se autorizó la compra de un sistema de compresión digital y de cajas decodificadoras que han permitido multiplicar el número de señales que pasan por sus transpondedores, reduciendo proporcionalmente sus costos de operación. Esto permitió que la televisión por cable introdujera a México nuevos sistemas como el Pago por Evento.

Hasta 1994, el desarrollo de la Televisión por Cable en México ha sido financiado con recursos de los propios industriales mexicanos; sin embargo con la apertura económica diversos inversionistas extranjeros están interesados en el ramo, pero cabe destacar que hasta el momento la legislación señala que las concesiones sólo serán para empresarios mexicanos, por lo que la participación extranjera podría enfocarse tan sólo a apoyar nuevos proyectos.

---

El potencial para el nuevo concesionario ya no es muy grande actualmente, pero se requiere de su participación para completar inversiones de redes de telecomunicaciones, microondas y fibras ópticas.

Hasta el momento, la industria demanda equipo del extranjero en un 65 por ciento, mientras que el 35 por ciento restante de su consumo lo realiza en el mercado nacional. De cualquier modo, el Tratado de Libre Comercio ( TLC ) está facilitando la compra - venta de programación y de señales y, sobre todo, un mayor flujo de capitales hacia México. (17)

La tendencia actual de estas empresas como muchas en el mercado es la de realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales o extranjeras que influidas por el mercado internacional desean ofrecer servicios de valor agregado como hacer el super desde su casa, rentar películas y acceder juegos. Esto implica que las empresas de este sector tendrán que ser más competitivas si desea permanecer en el mercado.

### **1.2.3. LEGISLACIÓN DE LA TELEVISIÓN POR CABLE**

Hasta 1979 fue cuando se promulgó una reglamentación sobre la Televisión por Cable en México, en general, esta actividad se ubica dentro de lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; que determina que el espacio utilizado para la instalación y las transmisiones corresponde a la nación y que ésta puede concesionarlo u otorgar permisos para su explotación. Según la legislación vigente hasta antes de la apertura en esta materia, la concesión federal es por 15 años, aunque se cuenta con la opción de renovarla una vez concluido este plazo.

De esta forma, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCyT), se encarga de fijar tarifas, normas técnicas y de autorizar la difusión de canales extranjeros. Este reglamento permitía a los concesionarios la inserción de publicidad comercial, limitada a cinco minutos la transmisión de anuncios, asimismo no se autorizaba más de seis interrupciones comerciales por cada hora de transmisión. (18)

Aunque, posteriormente en 1980 , se ordenó el retiro de la misma, por

---

transmitir anuncios de bebidas alcohólicas fuera de horarios autorizados. En abril de 1990 salió un decreto presidencial donde se les autoriza nuevamente la venta de espacios publicitarios con un incremento hasta de seis minutos de tiempo por cada hora de programación, siempre y cuando produzcan al menos el 20 por ciento de dicha programación.

#### **1.2.4. COMPETENCIA: Diversificación y multiplicación de los jugadores**

La recomposición de los mercados es una de las consecuencias derivadas de la globalización que se manifiesta en parte con las ahora cotidianas fusiones, asociaciones y/o adquisiciones y cambios organizacionales; pero sobre todo con la diversificación o multiplicación de los jugadores en el mundo empresarial que dan vida a uno de los principales factores que hoy por hoy determinarán el rumbo y dirección de toda organización: La Competencia.

Este fenómeno, en términos generales, es una fuerza que actúa constantemente y tiende a reducir los márgenes de ganancia a un punto tal, que la supremacía de algunos competidores puede llegar a obstruir la producción de beneficios extras a los participantes menos aptos e incluso provocarles la muerte en la lucha por mantenerse en el mercado (19).

Es decir, dicho fenómeno transforma el medio en un ambiente dinámico y complejo que reduce la capacidad de acción de los participantes porque hay poco margen para el error, gran impredecibilidad y un conjunto de elementos diversos que hay que controlar constantemente.

Así pues, impulsada por la revolución tecnológica y de las telecomunicaciones, así como por las reformas de apertura económica, la industria de televisión privada se ha convertido en el negocio ideal para empresarios nacionales y extranjeros que buscan un sector dinámico y cautivo; lo que ha llevado a fomentar la multiplicación de jugadores en el ramo que traerá como consecuencia una guerra en el mercado.

Hasta la fecha se han realizado diferentes asociaciones entre empresas nacionales y extranjeras dentro de las que destacan: Megacable, la segunda

---

compañía de televisión por cable en México, con la firma neoyorquina C-Tec Corporation; Telecab con Falcon Cable Tv. de México ( surgida a su vez de la alianza entre Falcon Cable Tv., Hellmon and Friedman y Duhamell Broadcasting Enterrases Inc.)

No obstante, a esta lucha se unirá, a partir de 1997, el tipo de televisión digital, donde las grandes inversiones estarán a la orden del día para amarrar jugosos contratos de programación y tecnología.

Dentro de este campo también han tenido lugar grandes alianzas, la producida por Sky; donde participan empresas como Televisa, New Corp Telecommunications Inca, Globo Comunicacoes y el grupo mexicano Medcom aliado con la firma estadounidense Echostar y con soporte tecnológico de Scientific Atlanta ) y; la alianza llamada Galaxy Latin América, abanderada por Direc TV, el gigante Hughs Communications ( filial de General Motors ), Multivisión, TV Abril y Grupo Cisneros; así como la de TV Azteca con National Broadcasting Company ( NBC ). (20)

Mientras esto ocurre, hasta ahora, la empresa que ha restringido el campo de acción de Cablevisión y junto con ello la reducción de sus ganancias, es la fundada por Joaquín Vargas Gómez en septiembre de 1989; Multivisión que constituye, según sus propios ejecutivos (21), "el sistema más grande de televisión de paga en el mundo," con un predominio sobre la capital de 382 mil afiliados sobre 280 mil de Cablevisión. A sus 5 años de fundación la televisora de Vargas en los últimos años ha venido creciendo a un porcentaje de 22 mil suscriptores mensuales.

Cabe destacar, que en este crecimiento tan dinámico, tuvo como elemento determinante la visión empresarial del Señor Joaquín Vargas, pues a diferencia de Azcarrága, la estrategia de Multivisión derribó oportunamente la imagen elitista, abriéndose cada vez más a zonas y sectores populares.

Por otro lado, Multivisión está atacando también otras ciudades grandes de la República Mexicana como Monterrey y Guadalajara y, tiene planes de expandirse vía transmisiones satélite a Centroamerica, Venezuela, Colombia, Puerto Rico e incluso Miami. (22)

---



El empuje de la firma hermana Telerey y Stereo Rey, como lo afirma su fundador "no se logro esperando clientes; el desarrollo de proveedores, la actualización tecnológica, el abaratamiento de costos, la promoción y obtención de contratos exclusivos con algunas de las principales cadenas estadounidenses le permitieron crecer por arriba de lo previsto ." (23)

La conformación de la programación en Multivisión corresponde también a tres bloques que consisten en: a) MVS7 on off, se trata de un servicio de transmisión de 7 canales, seis en español y uno en inglés; hasta aquí el cliente es dueño de su aparato, para la contratación de los otros dos paquetes, básicos ( 11 canales ) y Superbásico ( 15 canales ), al igual que en Cablevisión requieren de un decodificador de señal, el cual es rentado a la compañía.

Dentro de la barra de programación de Multivisión destacan canales contratados en exclusividad, mismos que se han ofrecido también a casi todas las empresas de televisión por cable a través de PCTV como : ESPN, MTV, USA, CNN y Fox; además de Cartoon Network, Tele Uno, TNT, ZAZ, Multicistema, Discovery Channels, etc.

A pesar de que Multivisión le ha arrebatado a Cablevisión algunos canales, en términos generales, existe cierta similitud en su programación; sin embargo, es aquí donde toma su verdadera importancia la frase que dice: " la calidad en el servicio hace la diferencia" y, dentro de esto, la tecnología entre otras cosas, juega un papel importante.

Multivisión, hasta ahora, es la única empresa en aplicar en México tecnología del pago por evento; sin previo aviso del cliente a la empresa, con sólo apretar el botón de impulso de la caja de control ( impulse pay per view ), lo que le ha permitido a la empresa elevar en un 400 % más o menos, el consumo de su programación adicional. Asimismo son los primeros en hacer uso comercial de los sistemas de compresión digital que potencian la capacidad de transmisión de imagen y sonido. (24)

Otra ventaja sobre Cablevisión es que Multivisión está haciendo coproducciones con Telemundo y cuenta ya con varios canales propios y para fortalecerse en este campo, la empresa está construyendo tres estudios más en la ciudad de México.

---

Finalmente, aunque la tendencia mundial de telecomunicaciones es conjuntar la tecnología de la televisión con la telefonía, misma que influenció la alianza entre Televisa y Telmex, esta unión no estará sola en el mercado; a penas tendrán tamaños para competir, pues el avance de la tecnología es tal que los productos que desarrollen juntos podrán ser diseñados por compañías como MCI Communications, AT&T, Multivisión y Tv. Azteca. Las empresas que representan Daniel E. Crawford, Jorge Escalona, Joaquín Vargas y Ricardo Salinas respectivamente.

Unos como MCI y AT&T vía tendidos de fibra óptica y otros vía señales por aire, Multivisión a través de satélite podrá diseminar sus productos a todo el país y, Tv Azteca será uno de los contendientes más fuertes a vencer en las subastas por las frecuencias de sistemas personales de comunicación, mejor conocidas como PCs. (25)

---

### 1.3. CABLEVISIÓN: UN RECORRIDO HISTÓRICO Y PRODUCTIVO EN LA VIDA DE ESTA ORGANIZACIÓN

#### 1.3.1. BREVE HISTORIA DE CABLEVISIÓN

Cablevisión es un sistema vía cable que transmite su señal al Distrito Federal y área metropolitana, es la única empresa en su ramo que opera dentro de este territorio; su semblanza histórica, de acuerdo con la información proporcionada por la compañía, se basa en su crecimiento o expansión económica más que en la participación de sus representantes y miembros en general. Cabe mencionar, que dicha compañía fue pionera de este sector en México, su instalación requirió de grandes inversiones que, al igual que en los Estados Unidos; solo pudieron ser solventadas por la industria de televisión, que más tarde adoptó a la Tv Cable como un servicio complementario para zonas residenciales.

De esta manera, Cablevisión inicia sus operaciones con accionistas como Emilio Azcarrága Milmo, seguido de Emilio Azcarrága Vidaurreta, Miguel Alemán y Romulo O'farril Jr.

Actualmente, como respuesta a la apertura económica y a la marcada tendencia de uniones entre operadoras de cable y compañías de telefonía, después de la fallida asociación con la empresa norteamericana Telecommunications Inc., Cablevisión logra asociarse con Teléfonos de México (TELMEX) oficialmente en junio de 1995; conformándose con ello, la más poderosa alianza en el ramo de televisión restringida dentro del D.F. y área metropolitana.(26)

Esta transacción implicó la venta del 49 por ciento de acciones de Cablevisión en una cantidad aproximada a 211 millones de dólares a Carlos Slim, quien controla Teléfonos de México, quedando la distribución de las acciones de la siguiente manera: el 51 % en manos del Grupo Televisa, encabezada por Emilio Azcarrága Milmo y, el 49 % restante para Carlos Slim. (27)

Dicho movimiento tiene un objetivo bien definido, ofrecer servicios de valor

---

agregado por medio de un dispositivo en el que tres tecnologías: la televisión, el teléfono y la computadora personal ; integran un sólo sistema intercomunicado entre sí, mediante enlaces de fibra óptica.

Entre los servicios de valor agregado que ofrecerán se encuentran: el envío al hogar, a través del cable, de películas o programas televisivos mediante la consulta de un catálogo suministrado por la empresa; envío de música o videojuegos , también mediante consulta de un catálogo; operaciones bancarias, como pagos de tarjetas o transferencias de dinero de una cuenta a otra; teleconferencias; consultas médicas; acceso a bancos de datos desde la computadora personal; y un amplio conjunto de servicios interactivos , todo ello a parte de contar con el suministro de varias decenas de canales de televisión. (28)

Con esta alianza Cablevisión dejará de ser la única firma que preste el servicio de televisión por cable en la capital del país, pues con las modificaciones a la ley de telecomunicaciones, se otorgarán más concesiones en la zona de influencia de esta empresa (29). Es así como la década de los '90 marca una nueva era para la compañía, misma que le exigirá un mayor esfuerzo y dedicación a la calidad del servicio.

Cablevisión se organizó el 4 de octubre de 1966, los trabajos se iniciaron con 10 personas y los primeros esfuerzos se encausaron a la tramitación legal ante las diferentes dependencias de gobierno para obtener la concesión y permiso de operación, así como la investigación técnica sobre equipo y la realización de pruebas y ajustes.

Las operaciones iniciales de esta compañía, durante el período comprendido entre los años 1966 y 1969, al igual que las empresas extranjeras del ramo, estuvieron ligadas al apoyo de proyectos que promovían el bienestar comunitario; dentro de las que destacaron el servicio de enlace entre hospitales y clínicas del Instituto Mexicano del Seguro Social ( IMSS ), a través de un circuito cerrado de cable por el cual se transmitían conferencias, intervenciones quirúrgicas, simposiums y programas de medicina preventiva para los derechohabientes. (30)

En 1969, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCyT), otorga un permiso provisional de operación y se inicia la construcción de los sistemas de

---

Polanco y Valle con 124 kilómetros de extensión proporcionando el servicio a 300 suscriptores a través del canal 10 , el cual contenía programación de los Estados Unidos y el canal 7 con películas y documentales, ambos canales con programación totalmente en inglés. (31)

A partir de 1971, con la construcción del sistema Lomas, Cablevisión se expande con un total de 156 kilómetros , además se construye el sistema de la Quebrada; el cual transmite únicamente los canales comerciales para hacer posible que se pueda ver televisión en ese lugar, ya que la zona comprende una gran cantidad de barreras que impiden su recepción.

Los siguientes sistemas que entraron en operación fueron los de las colonias Nápoles, Cuauhtémoc y Anzures en el año de 1973. En este mismo año se modifica la programación del canal 7 y se integra una nueva programación, con una selección de programas de las tres principales cadenas de televisión de los Estados Unidos: ABC, CBS y NBC.

En 1974, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ( SCyT ), otorga la concesión definitiva para la operación de sistemas , también autoriza la inserción de comerciales en su programación y se realizan obras en las colonias del Pedregal y Satélite, dando con estos dos nuevos sistemas un total de 540 kilómetros de cable, que proporcionaron en diciembre de ese mismo año el servicio a casi 7 mil suscriptores. (32)

En 1975, se inauguran los sistemas de Valle Sur y San Angel y, un año más tarde se construyeron los sistemas de Narvarte y Coyoacán. Posteriormente, en 1977, la compañía adquiere una computadora y elementos de transmisión para lanzar el canal 12, conocido como Telestar, que difundía durante las 24 horas del día; el reporte del tiempo, noticias, datos financieros, etc.

En 1978, se construye el primer y único sistema con cableado subterráneo con una extensión de 65 kilómetros, en la colonia Bosques de las Lomas (33), y entran en operación los canales 16, que proyecta películas de estreno en inglés y programas musicales y 23 que difunde tres películas en español al día y su tiempo total de transmisión diaria es de ocho horas.

---

Para 1980, Televisa empezó a desarrollar un proyecto para que la televisión por cable se extendiera a zonas populares, pero con la crisis y devaluación, éste fue cancelado.

En ese mismo año, Cablevisión suprimió la publicidad en el servicio a raíz del problema suscitado el 23 de octubre de 1979, cuando la Secretaría de Gobernación, sancionó a la empresa por realizar " transmisiones contrarias a las buenas costumbres al difundir comerciales de bebidas alcohólicas y tabaco en horarios no autorizados ".

Cablevisión para suplir los anuncios comerciales extranjeros llegados de los Estados Unidos, transmitía cortes comerciales de bebidas alcohólicas y tabaco en horarios no autorizados.

Entre 1978 y 1990, la empresa vivió un período de estancamiento en lo que se refiere al crecimiento y expansión de su territorio, no así para el rubro de la programación, de cinco canales que tenía pasaron a ser once canales con imagen directa vía satélite: las tres grandes cadenas norteamericanas antes mencionadas ABC, CBS y NBC; NY Channel y Chicago (WPIX ), A&E, U.S.A. y Super Canal; conteniendo novelas, noticias, programas de concursos, caricaturas, películas, deportes, series de suspenso, terror, acción y comedia.

También contó con producción "propia" de canales de películas en español y subtíuladas de los canales Movie Cable, Nuestro Cine, Cable Deporte, Fantasy y Eco; todo esto bajo el denominado " paquete básico ."

Es así como Cablevisión en 1990, incorpora a su estructura organizacional las instalaciones o centros de producción de Sevilla, al mismo tiempo, que reinicia la venta de espacios publicitarios en el servicio; para ese mismo año, la empresa había alcanzado ya más de 100 mil suscriptores.

Impulsado en gran medida por el rápido crecimiento de la competencia, el Grupo Televisa reconociendo el potencial rentable de esta filial y sus posibilidades expansivas decide otorgarle mayor fuerza y apoyo. De ahí, que 1991 sea el año que marca el cambio en la estrategia de expansión de Cablevisión que rompiendo con el esquema elitista busca popularizar su servicio,

---

iniciando las operaciones de los sistemas de Tlalpan, Balbuena y Lindavista.

Dentro de ese mismo año, se incorpora a la programación existente dos paquetes más: el primero de ellos, es la versión latina del canal HBO, llamado HBO Olé (fusión de Home Office, una compañía del poderoso Time Warner y la empresa venezolana Omnivisión Latinoamericana) y; el segundo, Premium Channels, el cual incluye 5 canales más de programación variada.

En marzo de 1992, se lanza el servicio de Pago por Evento (p.p.v.), que consiste en un pago extra a las mensualidades, que permite al suscriptor tener acceso a un programa especial; ya sea de corte deportivo, musical o incluso, una película exclusiva. Durante este año, se iniciaron las operaciones en la zona de Iztapalapa.

En noviembre de 1993, el Grupo Televisa decide iniciar una reestructuración que incluye a todas sus filiales. En Cablevisión ésta comienza con un cambio en el consejo administrativo.

De esta forma, el Ing. Jorge Kanahuati, Vicepresidente de expansión del Grupo Televisa, pasa a ocupar la presidencia; asimismo, en diciembre de ese año, se inician las operaciones para la apertura en la zona de Cuautitlán Izcalli.

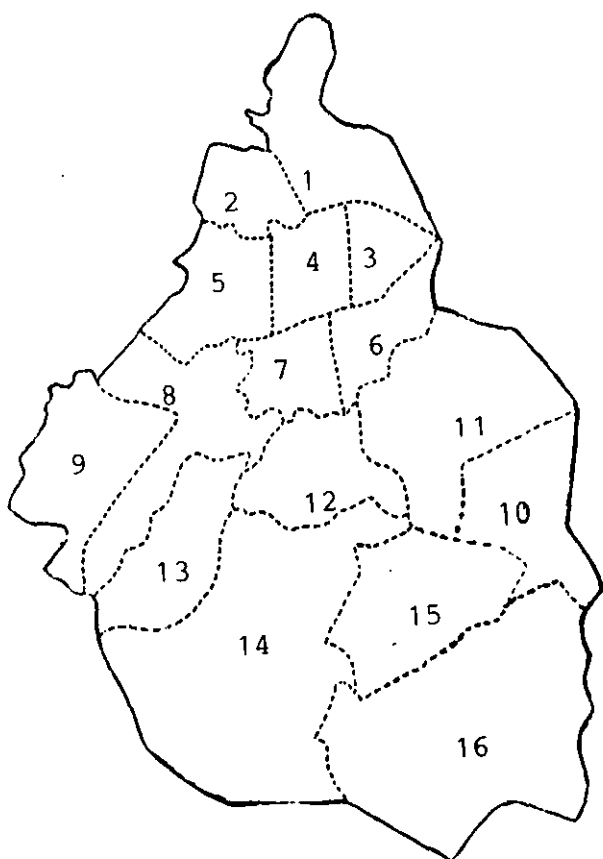
Este cambio en el consejo administrativo, marcaría la pauta en la reestructuración que caracterizaría los siguientes años de la vida de Cablevisión, que influida por los acontecimientos en el mercado internacional y, en especial por los estilos y modos de operar de las empresas norteamericanas del ramo de televisión restringida; buscaría reforzar su presencia en el mercado interno, canalizando sus primeros esfuerzos hacia el logro de la ya mencionada alianza estratégica adquirida recientemente con Telmex. (34)

Así, los años de 1994 y 1995, se distinguen por los constantes ajustes administrativos tendientes a la reestructuración de la empresa, entre los que destacan la reducción de presupuestos a las Sucursales Comerciales y de su plantilla del personal; así como la implantación de la formalización de los procedimientos de trabajo y las constantes modificaciones de programación.

---

### 1.3.2. COBERTURA

Cablevisión cuenta con 280 mil suscriptores en el Distrito Federal y área metropolitana, la región que abarca la mayor concentración del país ( 1, 425, 000 servicios instalados ); su red se extiende a 16 delegaciones en el D.F. y, 4 municipios del Estado de México; además de una pequeña parte de Ecatepec y Coacalco. (35)



#### DISTRITO FEDERAL

##### ZONAS CABLEADAS:

- 1) Gustavo A. Madero.
- 2) Azcapotzalco
- 3) Venustiano Carranza
- 4) Cuauhtémoc
- 5) Miguel Hidalgo
- 6) Iztacalco
- 7) Benito Juárez
- 8) Alvaro Obregón
- 9) Cuajimalpa de Morelos
- 10) Tlahuac
- 11) Iztapalapa
- 12) Coyoacán
- 13) Magdalena Contreras
- 14) Tlalpan
- 15) Xochimilco
- 16) Milpa Alta

#### ÁREA METROPOLITANA

- 1) Naucalpan
- 2) Tlalnepantla
- 3) Cuautitlán Izcallí
- 4) Atizapán



### 1.3.3. PRODUCTIVIDAD

Cablevisión, durante el sexenio salinista, se ubico como la empresa más importante en el ramo de la Televisión por Cable, impulsada en gran medida por el despegue de Multivisión.

Como se puede apreciar en la gráfica ( figura 1.3 ), el crecimiento de la empresa desde sus inicios hasta los años ochentas fue lento, logrando acumular un total de 88, 499 suscriptores durante sus primeros 21 años de vida, no fue sino hasta principios de esta década ; después de que la empresa rompió con su estrategia elitista que la había caracterizado desde sus inicios para extenderse hacia sectores medios e integrar al servicio las zonas populares, cuando comenzó a experimentar su verdadero crecimiento e incluso llegó a casi triplicar dicha cantidad en un lapso menor de 4 años.

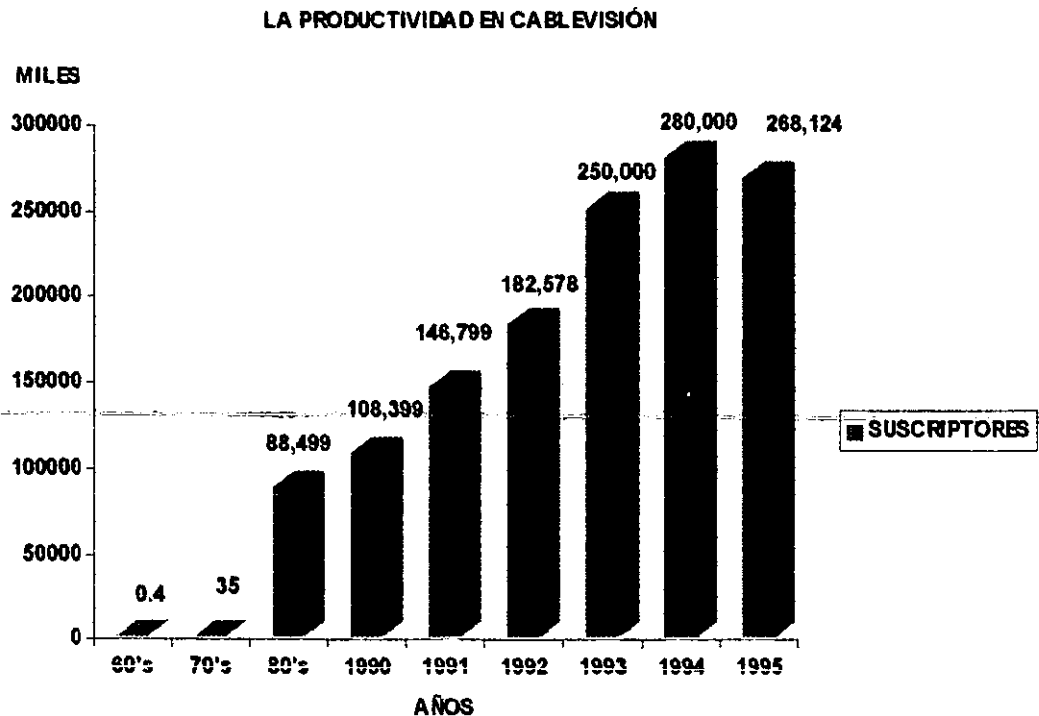


Figura 1.3, FUENTE: CABLEVISIÓN.

En 1990, Cablevisión en comparación con la década de los ochenta, creció en un 22 por ciento haciendo un total de 108, 399 suscriptores; debido a que en el tendido de la red alcanzó a cubrir un total de 1, 381 kilómetros cableados, mismos que fueron distribuidos en el Distrito Federal y área metropolitana, por su parte, en la plantilla del personal de la empresa se contaban ya 811 trabajadores. (36)

El número de suscriptores en 1991 aumentó en un 35 %, dando un total de 146, 799, asimismo, los kilómetros de cableado incrementaron a 2, 082; es decir, en un 50 % más que el año pasado y la plantilla del personal en un 94% al registrar 1, 580 trabajadores (37). Cabe señalar, que la contratación era primordialmente del personal de base como técnicos y vendedores a través de Tecnicable, filial del Grupo Televisa.

Para Cablevisión los años 1992 y 1993 fueron una etapa determinante, debido a que su mayor crecimiento y dinamismo tuvo lugar durante ese periodo, sus ventas registraron un incremento del 84 % como resultado del aumento en las cuotas de servicio, los pagos por eventos especiales, publicidad (gracias a la cancelación de las restricciones para exhibir anuncios en la televisión por cable) y; otros rubros (38).

De acuerdo con la información aportada por la empresa (39), su base de suscriptores para 1992 se componía por 182, 578 lo que significó un incremento real del 24 por ciento. En relación al tendido de red, éste logro alcanzar hasta 3,511 kilómetros cableados, o sea un 68 % más que el año pasado debido a la instalación de cerca de 120 kilómetros de cable por mes, aunque hubo una notable disminución en la contratación del personal y éste sólo aumento en un 24 % sumando un total de 1,968 trabajadores.

El rubro de la programación también se vio beneficiado en este año, pues el número de canales incrementó sustancialmente. De 5 que operaron durante la década de los '80 pasaron a ser 20 en 1992 al incorporarse los paquetes de Premium Channels y HBO, además de la alternativa de transmisión de programas y eventos especiales a través del sistema de pago por evento ( p.p.v. ).

Durante 1993, Cablevisión mantuvo su firme propósito de dar continuidad al proyecto de crecimiento, por lo que a lo largo del año se instalaron 1, 200

---

kilómetros de cable adicionales a los anteriores. (40)

De esta forma, para la primera mitad de ese mismo año, la empresa alcanzó aproximadamente una base de suscriptores de 250 mil, ésto significó el 20 por ciento de los suscriptores totales que contaban con cable en toda la República Mexicana (41); lo que representó el 7 por ciento de las ventas totales del Grupo Televisa. Cada año, las operaciones de Cablevisión, en promedio generan 45 millones de dólares y 55 millones de dólares con programas y servicios especiales.

Con un objetivo de 500 mil suscriptores a corto plazo, que la harían la empresa de televisión por cable más grande de América Latina, Cablevisión inicia el año de 1994 con 280 mil suscriptores dentro de la zona capitalina y área conurbada del Estado de México, ligeramente sobre la mitad del objetivo. (42)

No obstante, en el informe presentado por Televisa a la bolsa de valores (43), Azcarrága reconoce que su negocio de televisión por cable registró en el tercer trimestre de 1994, una baja del 9.9 por ciento en las ventas netas con relación a lo obtenido en 1993; de 88 millones 740 mil nuevos pesos en ese año, se pasó a 79 millones 918 nuevos pesos.

Existen además bajas en los suscriptores, disminución de ingresos por publicidad y menores ventas en el sistema de pago por evento.

La empresa cierra el año con un decremento de - 11, 876 clientes y con ello, lejos de cumplir con su objetivo a corto plazo de conformar el sistema de televisión por cable más grande de América Latina, su presencia en el mercado se ve seriamente debilitada.

Por su parte, la devaluación del peso afectó fuertemente la economía de la compañía, que ante la contracción del mercado, tuvo que frenar las nuevas inversiones (44). Éso aunado al incremento de los costos tanto de los servicios satelitales como los de las importaciones de su infraestructura tecnológica de transmisión y recepción de señales (convertidores, decodificadores, etc.); repercutieron seriamente en las tarifas de los usuarios finales, propiciando, en cierta medida, las cancelaciones del servicio por parte de éstos últimos.

---

Para Cablevisión, 1994 fue un año decisivo, no sólo por los acontecimientos económicos ocurridos en nuestro país: la formalización de la apertura comercial y la devaluación del peso ocurrida a finales de diciembre, sino porque en su interior comenzaron a gestarse una serie de cambios tendientes a su "modernización ."

Es así, como Cablevisión enfrenta en 1995, serios problemas de penetración en el mercado metropolitano, de un dinámico crecimiento de otras épocas, pasó a un estancamiento y luego con la crisis a una declinación en el número de suscriptores cayendo hasta en un 35 por ciento y sigue en descenso frente a Multivisión. (45)

### **1.3.4. CABLEVISIÓN: Más Imagen a tu televisión**

#### **1.3.4.1. TECNOLOGÍA**

Cablevisión al igual que el resto de los servicios de TV Cable en el país, dependen de proveedores estadounidenses para el suministro de material y equipo para el sistema, entre los principales se encuentran: Jerrold Electronics Corp, Scientific Atlanta y Cable Data.

La transmisión de señales de este sistema se hace por medio de líneas físicas, mejor conocidas por cables; su principio básico es que para que exista una buena calidad en la transmisión de las ondas, el cable tiene que estar perfectamente aislado y protegido para que no sea afectado por causas ajenas. No obstante, las inclemencias del tiempo hacían que esta tarea se tornara realmente difícil.

En términos generales, este sistema opera de la siguiente forma: el master (o centro maestro de operaciones) recibe señales traídas del extranjero a través de la red nacional de microondas y satélites, que integran la programación de los canales, también controla la imagen generada ahí mismo por medio de videotapes y películas. (46)

Dichas señales se enviaban, anteriormente, a las cabezas de los sistemas a través de líneas troncales de enlace y microondas, éstas captaban además las

---

señales de los canales normales de televisión por medio de antenas, cumpliendo con la importante función de procesar y modular las diferentes señales y enviarlas en forma combinada al sistema de cable. (47)

Como pudimos notar, los referidos sistemas de Cablevisión inicialmente se componían de líneas troncales y líneas secundarias o de distribución alimentadas de energía eléctrica por fuentes de poder.

Pero a principios de esta década, la empresa, impulsada por la velocidad de los cambios a nivel tecnológico, inició un proceso de modernización con la sustitución paulatina del cable coaxial por la sofisticada fibra óptica; que le permite la eliminación de los retransmisores por tramos o amplificadores intermedios y junto con ello minimizar substancialmente las interrupciones e interferencias de señal, a parte de proporcionar una máxima calidad en la transmisión y recepción de imagen. Hasta ahora, Cuautitlán Izcalli es la única zona que opera todavía con el cable coaxial.

Adicionalmente, Cablevisión incorporó a su proceso de modernización tecnológica la adquisición de un sistema de compresión digital altamente sofisticado para la transmisión y recepción de señal que incluye cajas decodificadoras y una gran computadora con la intención de multiplicar el número de señales que pasan por sus transpondedores y reducir proporcionalmente sus costos de operación, gracias a esto se pudo integrar al servicio los paquetes de canales adicionales, mismos que pueden ser activados por medio de una clave que se inserta en el sistema de cómputo.

Con ello, la empresa coloca los primeros cimientos de la infraestructura que necesitara para que pueda formar parte de la "autopista informativa" de la era moderna y ofrecer los servicios interactivos de valor agregado que caracterizarán a las empresas del futuro.

Ahora bien, este sistema le permite a la compañía controlar la señal de los nuevos paquetes de programación exclusiva, que sólo será captada por los clientes que paguen la cuota adicional y, restringir su acceso al resto de los suscriptores; de la misma forma que permite bloquear la señal del aparato si al vencimiento de 78 días no hay registro de pago.

---

De esta forma, el nuevo sistema favoreció la jerarquización de la programación y la inclusión del sistema de pago por evento.

Dentro de las ventajas que las cajas decodificadoras ofrecen al suscriptor se encuentran las siguientes: cuenta con un sistema denominado "parental control", que permite a través de una clave, bloquear canales para que los niños no tengan acceso a ellos, el encendido y apagado por tiempo, un reloj permanente en pantalla oprimiendo el botón de " Display "; entre otros.

Cabe destacar que, dentro del menú de opciones que contiene este aparato, la presencia del botón "Buy" o compras desde casa, destinado a agilizar y fomentar la contratación o venta del pago por evento; función que hasta la fecha ha sido ignorada y que en cambio la competencia ha sabido desarrollar y explotar.

Cablevisión a este respecto sigue operando con las acostumbradas llamadas telefónicas para el previo aviso y autorización para la transmisión y contratación de los eventos especiales.

Por otro lado, con el crecimiento que Cablevisión empezó a experimentar a mediados de 1991, se hizo necesaria la incorporación de un moderno sistema de cómputo que contribuyera a la automatización de los procesos de trabajo, pues con el que se contaba hasta entonces, el procesamiento de datos era demasiado lento e implicaba gran inversión de tiempo para la actualización de su base de datos.

De esta manera, en febrero de 1993 se adquirió el sistema denominado " Cable Data ,"el cual es usado por muchos países en el mundo, su base se encuentra instalada en Sacramento California.

La forma en como se maneja la señal en Cablevisión México, es la siguiente: Cablevisión México envía la señal vía parabólica a un satélite, éste la manda a la parabólica del sistema por cable en los Angeles California y, éste a su vez manda la señal vía terrestre a Sacramento California, de igual forma regresa la señal a México, en cuestión de segundos.

---

Esta señal se enlaza a todas las Sucursales Comerciales por medio de líneas privadas de teléfonos, conectadas a los módems automáticos instalados en cada sucursal, mismos que se encargan de alimentar a cada una de las computadoras.

### 1.3.4.2. PROGRAMACIÓN

Ahora bien, las imágenes de Cablevisión se obtienen de tres formas: programas nacionales y repetición de canales locales ( 2, 4, 5, 7, 9, 11, 13, 22 y 40 ), programas a través de microondas o satélites y cassettes o películas extranjeras. De esta manera, la programación de Cablevisión, hasta mediados de julio de 1995, estaba conformada por los siguientes bloques:

**1) SERVICIO BÁSICO.** El cual está integrado por quince canales, además del CVC. (48)

- CVC. Ventas por teléfono
- ECO. Servicio informativo del acontecer mundial en español las 24 horas del día, además proporciona el pronóstico del tiempo, deportes, entrevistas y reportajes; sigue el modelo norteamericano de noticiarios y es dirigido por Jacobo Zabłudovsky.
- TELE HIT. Transmite videos de música pop en español, complementa su programación con entrevistas y novedades discográficas las 24 horas del día.
- DEUTSCHE WELLE. Canal alemán que transmite segmentos europeos en los idiomas inglés, alemán y español en materia política, economía, cultura, conciertos sinfónicos, películas y noticias.
- SUPERSTATION. Programación de Nueva York y Chicago con películas, series, noticias locales y deportes totalmente en inglés.



- **DISCOVERY CHANNEL** ( En español ). Documentales, reportajes y programas de investigación las 24 horas del día.

- **CARTOON NETWORK**. Canal en español y en inglés de dibujos animados que transmite las caricaturas más conocidas Hanna Barbera, Warner Bros, etc.; las 24 horas del día.

- **RITMOSON**. Canal de videos de música latina como salsa, tropical y géneros gruperos; complementa su programación con aerobics, noticias, entrevistas y horóscopos las 24 hrs. del día.

- **CINEMAX**. Es una versión latina que presenta películas subtítuladas o dobladas al español de cine internacional. Incluye también programas comerciales las 24 horas del día.

- **TELENOVELAS**. Transmite las mejores telenovelas de Televisa (ppg. Televisa sin cortes comerciales) las 24 horas del día.

- **UNION**. Canal de programación para la familia, transmite noticias, programas de comedia, programas de actualidad, entrevistas y los fines de semana programas de interés para los aficionados.

- **TEATRO ÁLAMO**. Repertorio mexicano que incluye las mejores películas recientes de la cinematografía mexicana y latinoamericana las 24 horas del día.

- **CABLESPN**. Canal de programación profesional que transmite programas de interés profesional las 24 horas del día.

- **CADENA C**. Canal de programación que incluye programas de interés profesional las 24 horas del día.

- **ESTADOS UNIDOS**. Canal de programación que incluye programas de interés profesional las 24 horas del día.

- **LA CADEA**. Canal de programación que incluye programas de interés profesional las 24 horas del día.

## 2) PREMIER CHANNELS. Compuesto

- **CNBC**. La más completa información financiera con lo último de la bolsa de valores en el día:

- **FUN TV**. Canal 100% infantil en inglés y español.

- **HORIZONS**. Cuenta con la transmisión de "The World Channel" desde Atlanta; noticias y reportajes que tratan la historia de los últimos acontecimientos mundiales.

- **CINEMA GOLDEN CHOICE**. Transmite películas internacionales subtítuladas,



ofrece de 3 a 6 funciones diarias.

- **EL PLANETA.** Transmite programas y videos musicales en inglés.

### **3) EL PAQUETE HBO.** Integrado por un sólo canal.

- Este canal es la versión latina surgido de la fusión de Home Office, una compañía del poderoso Time Warner y la empresa venezolana Omnivisión Latinoamericana; transmite películas internacionales subtituladas y dobladas al español con tres repeticiones al día y seis al mes.

### **4) PAGO POR EVENTO.** Tres canales ( 19, 20 y 24 ) con películas de estreno, eventos especiales deportivos y acontecimientos importantes de gran impacto en la actualidad. Estos canales tienen la posibilidad de ser comercializables según la importancia del evento. (49)

#### **1.3.5. PERFIL DEL CONSUMIDOR**

El perfil del cablevidente ha variado mucho en los últimos años, inicialmente dado el interés comercial de la empresa, sus transmisiones se manejaban de forma elitista, el costo del servicio resultaba muy elevado y sus emisiones eran totalmente en inglés.

Por tanto, Cablevisión estaba dirigida a individuos con un alto nivel socioeconómico que por su formación cultural resultaban más afines a la asimilación de valores norteamericanos, como era el caso de los habitantes de las zonas residenciales de las Lomas de Chapultepec, Polanco y San Angel. Más tarde este servicio se extendió a los sectores sociales medios, quienes estaban interesados en películas de reciente estreno con proyección exclusiva sobre todo musicales y especiales.

Pero a partir de su expansión a zonas populares y a la inclusión de programación en español, la característica fundamental del suscriptor radica más que en su estatus de vida en su poder adquisitivo.

---

De acuerdo con un estudio llevado a cabo por el departamento de Mercadotecnia de la empresa a finales de 1994 (50), el 90 % de los suscriptores cuentan por lo menos con un automóvil y manejan tarjetas bancarias, dentro de las que destacan las derivadas de cuentas maestras, visa, mastercard; así como tarjetas de Americam express y Diners. El 75 % ha viajado por lo menos una vez a Estados Unidos y el promedio de miembros por hogar se sitúa en 5.

De esta manera, Cablevisión es un sistema de carácter familiar que cuenta con opciones de entretenimiento para todos los miembros de la familia. Su público según la distribución por edad está compuesto principalmente por jóvenes entre los 16 y 24 años (25%) y por adultos mayores de 46 años (25%), pero también se cuentan entre ellos niños (12%), adolescentes (4 %), jóvenes adultos entre 25 a 30 años (13%)y en un 20 % adultos entre 31 y 45 años.

En relación al grado de escolaridad, el servicio se encuentra posicionado en un 40% entre individuos con estudios profesionales terminados, con un 25% le siguen individuos con estudios de nivel medio, preparatorio o bachillerato; en tercer lugar con un 18% personas con licenciatura incompleta, el porcentaje restante se distribuye en personas con un nivel académico bajo, primaria, secundaria y carrera técnica. Por su parte, la distribución por sexos es equitativa en un 50 % respectivamente.

---

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el recorrido histórico y productivo que acabamos de realizar de la empresa Cablevisión S.A. de C.V., nos resulta más que obvio reconocer que su vida, crecimiento, desarrollo y hasta su supervivencia; estuvieron directamente determinados por lo ventajoso que resultaron sus transacciones con el ambiente socioeconómico que hasta entonces le rodeaba.

De tal suerte que, durante años, la compañía forjó su estancia y permanencia en el mundo de los negocios gracias a los beneficios y privilegios con los que cuenta en la obtención de concesiones en el mercado nacional más grande y a las facilidades para adquirir los derechos de acceso a las rentas de espacios satelitales derivados de la sobreprotección, intervención e influencia de su cuna materna "Televisa".

A estas condiciones hay que sumarle la práctica oficial de este negocio que se basa en la lógica de que dos sistemas de televisión por cable no pueden operar con utilidad en la misma ciudad porque se duplica la línea de distribución, hecho que, a su vez, implicaría una doble inversión y una división de los suscriptores que inevitablemente elevarían los costos y que finalmente acabaría por ocasionar grandes pérdidas a los participantes donde uno de ellos tarde o temprano terminara siendo absorbido.

De esta manera, el sistema y extensión del mercado que corresponde al Distrito Federal y zona metropolitana constituyen una sola concesión destinada al manejo total y exclusivo de Cablevisión como si se tratara de un derecho territorial que impide la intromisión de otras organizaciones del mismo ramo de televisión por cable.

Dichos elementos externos, indudablemente le permitieron a Cablevisión la conformación de un nicho bajo el cual pudo por un lado, mantener una imagen elitista y, por el otro; desenvolverse dentro de un mercado cerrado, cautivo, libre de toda competencia y por ello de gran abundancia.

Situación que le otorgó un amplio poder de control y dominio sobre su entorno, lo que contribuyó a que ésta pudiera generar para sí misma grandes

---

recursos a pesar de sus constantes errores sin que por ellos pusiera en peligro su propia existencia. De ahí, que su quehacer organizacional dentro del ramo de televisión restringida tomara matices de monopolización en detrimento de la sociedad.

Asimismo, la flexibilidad de la legislación de televisión por cable y el decreto presidencial de abril de 1990, con el que autorizaba de nueva cuenta la venta e inserción de espacios publicitarios dentro de su barra de programación, favorecieron el incremento substancial de las ganancias de esta empresa.

No obstante, los últimos acontecimientos sociales del país, como el rompimiento de los esquemas económicos tradicionales y la devaluación del peso a finales de 1994, cambiaron las reglas del juego y marcaron una nueva etapa en la vida de esta organización.

Cablevisión comenzó a experimentar los verdaderos síntomas de crisis y recesión financiera. Las nuevas inversiones se frenaron y el plan de expansión hacia las zonas populares iniciado cuatro años atrás se detuvo, el índice de cancelaciones del servicio rebaso las cifras de ventas, asimismo, se percibió una clara disminución en los suscriptores y una baja de los ingresos por conceptos de publicidad y ventas del sistema de pago por evento; todo esto ocasionó que la actividad productiva de ese año cerrara con números rojos y con ello el ciclo de los "cuentas felices" para esta compañía.

En la actualidad, la empresa enfrenta serios problemas en su penetración en el mercado, de un dinámico crecimiento, pasó a un período de estancamiento y luego a un gran descenso ante el nuevo fenómeno denominado: competencia.

Sin embargo, es pertinente señalar que la verdadera lucha por el mercado aún no comienza. En tanto, para nadie es un secreto que con la aparición de Multivisión, su único rival en la práctica dentro del panorama empresarial de televisión privada, tanto las ganancias como el campo y libertad de acción de Cablevisión fueron notablemente restringidos; al grado que el activo crecimiento de la primera la condujo a arrebatarle la supremacía del mercado, en menos de media década de existencia.

---

Pero resulta injusto y hasta un tanto arriesgado atribuirle a la competencia y a las medidas económicas del país toda la responsabilidad de este debilitamiento, pues existen diversas variables que deben tomarse en cuenta para poder entender y explicar dichos acontecimientos.

Dentro de este nivel, hay dos factores muy importantes que no podemos dejar de mencionar y que, ejercen una determinante influencia tanto en la definición del carácter o personalidad de esta empresa, así como en su quehacer y desarrollo organizacional.

El primero de ellos, se refiere a la constante sobreprotección e intervención del Grupo Televisa en la vida y obra de la organización que acabo por generarle una gran dependencia, impidiéndole crecer sanamente y madurar en su ramo; ejemplos de ello, los encontramos, entre otras cosas, en la falta de estudios de producción para la realización de su propia programación como consecuencia del proceso de modernización que recientemente fue iniciado en la sede del grupo y que se hizo extensivo a todas sus filiales para iniciar un nuevo ciclo que deja atrás la etapa de diversificación.

Por tanto, Cablevisión se encuentra supeditada a los intereses del consorcio, quien por cierto en los últimos años, se ha dedicado a elevar su participación en el mercado internacional olvidándose del interno; si bien su poderío económico en un principio le sirvió para resguardarla de la competencia, hoy en día, comienza a pesarle.

El segundo factor es obvio, la consecuencia lógica de desenvolverse dentro de un mercado cerrado impidió que sus dirigentes, acostumbrados a imponerse en el mercado a través de las transgresiones a la ley, la absorción y aniquilación de sus adversarios; desarrollarán una visión empresarial competitiva que garantizara la supervivencia de la organización a largo plazo, al tiempo que, les permitiera prever los cambios y reaccionar ante los avances del mercado.

Cablevisión se tardó más de dos décadas en romper el esquema elitista que la caracterizó desde su surgimiento para extenderse a zonas y sectores medios y populares. Aspecto, que le cobro un alto precio con el estancamiento causado, en gran medida, por el desaprovechamiento del potencial del mercado cautivo en momentos en que podía crecer a grandes dimensiones y consolidar su presencia

---

en el negocio; sin los obstáculos que, ahora con la aparición de nuevos jugadores, tendrá que enfrentar.

Ciertamente, la asociación con Telmex es una medida estratégica para fortalecerse y conservar el mercado nacional más grande. Empero, el reto apenas comienza y Cablevisión tendrá que enfrentar a grandes consorcios expertos en el ramo por lo que además de buscar técnicas efectivas para la reducción de costos y la especialización en el negocio, deberá depender menos del Grupo Televisa y de sus prácticas monopólicas, poner un especial interés en la creación y promoción de su propia cultura de servicio que corresponda a sus necesidades reales y a las de sus públicos.

No obstante, los primeros indicios de la problemática de la empresa, sus relaciones con el medio ambiente sólo nos presentan parte de su realidad organizacional, la cual se encuentra en un estado de interrelación o interdependencia con los elementos internos que conforman su vida.

Por consiguiente, si se desea conocer el panorama completo debemos partir del estudio y análisis de lo que realmente acontece dentro de su campo de acción, mismo que deberá incluir como punto de partida el "modelo ideal" de la empresa: la estructura, objetivos, reglamentos, normas y funciones; aparte de los aspectos rutinarios de la práctica diaria de los individuos. Es decir, lo mundano, lo obvio o cotidiano porque es ahí donde radica nuestra principal fuente de información.

---

## NOTAS

- 1) CANO, G. y Zamora A., "El Neoliberalismo en América Latina" en *Expansión*, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 579, noviembre 27 de 1991, p. 128.
- 2) Idem, p. 130.
- 3) MARTÍNEZ, Staines Javier, "Las Empresas Globales", en *Expansión*, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 588, abril 29 de 1992, p. 49.
- 4) MARTÍNEZ, Staines Javier y ORTEGA. G.L. "De la administración por objetivos al servicio total", en *Expansión*, Año XXIII, Vol. XXIII, No. 566, junio 12 de 1991, p. 61.
- 5) MARTÍNEZ, S. Op Cit. (1992) p. 50.
- 6) Idem p. 49.
- 7) KATZ, D. y Kahn R. "Psicología social de las organizaciones", ( 1977) Editorial Trillas, México, p. 180.
- 8) Idem p. 185.
- 9) Idem p. 177.
- 10) ROBBINS P. Stephen, "Comportamiento Organizacional" (1996), México, Prentice Hall, p.47.
- 11) GARCÍA C.C., "El Cable de Televisa", en: Mejía B.F. y Cols. Televisa, quinto poder, México, Claves latinoamericanas, p.p.111 - 122.
- 12) Idem p. 114.
- 13) HOPE, M. "PCTV, crecer sin antenas" en *Expansión*, Año XXIV, Vol. XXIV, No. 649, septiembre 14 de 1994, p. 81-83.
- 14) GARCÍA T., "Televisión por cable, negocio ideal" en *El Financiero*, martes 27 de abril de 1993, p.10.
- 15) HOPE, Op. Cit. p. 81.
- 16) Ibidem.
- 17) GARCÍA T. Op Cit. p.10
- 18) GARCÍA, C. Op. Cit. p. 119.
- 19) KURI E. E., "Como crear valor agregado en su negocio", en *Expansión*, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 706, diciembre 4 de 1996, p. 106.
- 20) HOPE, M. "Batalla de la televisión digital", en *Expansión*, año XXVIII, Vol. XXVII, No. 701, octubre 9 de 1996, p. 57.
- 21) HOPE, M. "¿Multivisión, mucha visión?", en *Expansión*, Año XXVI, Vol. XXVI, No. 649, 14 de septiembre de 1994, p. 70.
- 22) GAONA J.L. "Cablevisión vs Multivisión, la lucha por los mercados dejó atrás al D.F." en *Comunicación Media*, febrero de 1994, p.42.
- 23) HOPE, M. Op. Cit., (septiembre 1994), p. 70.
- 24) Idem p.75.
- 25) CELIS de D. "Técnicamente viable la alianza entre Telmex y Cablevisión", en *Corporativo*, *El Financiero*, jueves 15 de junio de 1995 p. 16
- 26) En esta unión Cablevisión aporta básicamente las concesiones territoriales que posee en el mercado nacional más grande, además de activos como el par de concesiones de UHF y la que corresponde a la Alta Definición que aún no ha sido utilizada; Telmex, por su parte, pondrá a disposición su infraestructura tecnológica. No obstante, la reestructuración iniciada en el Grupo Televisa contempla a futuro deslindarse de algunas filiales entre las que se encuentra Cablevisión (Dicho Grupo pretende la sustitución de esta filial por el nuevo negocio que representa la televisión digital: Sky esperando que, más tarde, el 50% de sus ganancias totales provengan de esta fuente); por lo que se especula la posibilidad de que ocurra una transacción de compra - venta, donde El Grupo Carso adquiera el 51 % restante si la SCyT y CFC lo " autorizan ". En tal caso, el arreglo final entre estos dos grandes consorcios contendrá acuerdos para que Televisa se mantenga como responsable de la programación y transmisión de Cablevisión, mientras que Telmex se haga cargo de toda la red y el soporte tecnológico que tenga que ver con la misma, ésto es comprensible si tomamos en cuenta que esta última tiene ya colocada una red de 13, 500

kilómetros de fibra óptica que cubre 56 ciudades del país y tiene interconexión con Europa mediante el cable submarino Columbus. (BARQUERA M.F. "Televisa y Telmex, mirando al futuro", en nota de prensa del periódico Reforma, 2 de mayo de 1995, p. 40-A.).

27) OLMOS A. "Comprará Telmex 49% de acciones de Cablevisión", en La Jornada, 30 de noviembre de 1994, p. 54.

28) BARQUERA M.F., Op Cit., p. 40-A.

29) AGUILAR G. y Hernández J., "Levanta polvo, la alianza entre Telmex y Cablevisión", en nota de prensa del periódico El Financiero, jueves 22 de junio de 1995, p. 10.

30) Información obtenida en el "Manual de Inducción, Cablevisión: agosto 1992", p. 1

31) Ibidem.

32) Idem p. 2

33) El servicio de Cablevisión, a excepción de esta colonia, no puede entrar en zonas donde los cableados de luz y teléfono son subterráneos, debido a que según sus dirigentes, la infraestructura es muy costosa.

34) Las políticas de reestructuración de los nuevos líderes formales de la organización, ante los cambios previstos en el mundo de las telecomunicaciones, están dirigidas particularmente, según palabras del Gerente de la Sucursal Comercial Cuautitlán Izcalli; el Sr. Arturo González, hacia la reducción de los gastos y costos, así como hacia el mejoramiento y eficientización del servicio. Para ello, las medidas adoptadas buscarán en primer lugar, la compactación o simplificación de su estructura organizacional, centralizando y desincorporando gradualmente todas las áreas que integran las Sucursales Comerciales; aparte del saneamiento de los recursos humanos que contemplan un fuerte adelgazamiento nominal fundamentalmente del personal administrativo y que tiene como propósito final conformar una planta productiva de 300 empleados que absorban todas las actividades que hasta hoy se vienen desempeñando, manteniendo un buen nivel de trabajo.

Con dichas medidas se pretende, a corto plazo, que el Servicio al Cliente de Cablevisión recree el modelo de las empresas de televisión por cable norteamericanas; el cual funciona a través del ya conocido "Telemarketing" que se ha convertido en la nueva tendencia del servicio en el mercado actual. Para facilitar esta metamorfosis, la organización ha comenzado una fuerte campaña que promueve la incorporación de los consumidores o usuarios al sistema de "pago automático" o cargo de las mensualidades a una tarjeta de crédito; el cumplimiento de dicha disposición representaría para la empresa un gran ahorro en la emisión o impresión de los estados de cuenta. Sin embargo, con la devaluación del peso a finales de 1994, le auguramos pocas probabilidades de éxito a dicha estrategia.

35) Reporte obtenido en "Carpeta de ventas, Sucursal Cuautitlán Izcalli", Enero de 1994, p.p. 2-5.

36) Reporte obtenido en el manual "XIII Convención anual de Cablevisión, Compromiso con el servicio", Cablevisión, octubre de 1992, p. 5.

37) Idem p. 5

38) GARCÍA Theres, "Guerra, en la industria por Cable, en puerta", en El Financiero, miércoles 28 de abril de 1993, p.12.

39) Cablevisión, XIII Convención anual, Op. Cit, p. 5.

40) AGUILAR G. "No interesa al Grupo Televisa comprar los canales gubernamentales 13 y 7", en El Financiero, miércoles 1 de abril de 1992, p. 10.

41) VILLEGAS C. "Televisa no va por la ruta de las adquisiciones: Azcárraga," en El Financiero, jueves 11 de febrero de 1993, p. 12.

42) Carpeta de ventas, Cablevisión 1994, Op. Cit. p.1

43) Citado por Barquera, Op. Cit. p. 40 - A.

44) De ahí, que la política de expansión hacia nuevos territorios, iniciada por el Sr. Alejandro Burillo, quien fuera el presidente anterior de la compañía; se suspendiera temporalmente, desapareciendo con ello, el laboratorio y área de construcción, dejando en su lugar 3 cuadrillas de técnicos para trabajos de emergencia so pretexto de que los territorios cableados hasta entonces no han sido totalmente explotados. De hecho, el sistema Lomas se encuentra en un 90% de su capacidad potencial, Polanco en un 70%, Valle, San Angel y Satélite en un 50% y el resto de los



sistemas en un 35%; asimismo, fueron cerrados los estudios de producción "Sevilla", ambos cierres implicaron la liquidación de más de 200 personas en octubre de 1994. Paralelamente a esta disposición, la empresa se plantea por primera vez la necesidad de conservar a sus actuales usuarios, para ello, puso en marcha el plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo en el área técnica que consiste en revisar y dar mantenimiento continuo a todas las líneas; así como mejorar el servicio personalizado.

**45)** BARQUERA, Op. Cit. p. 40 - A.

**46)** La imagen de la programación extranjera contratada por Cablevisión se recibe fundamentalmente por las señales emitidas a través del satélite llamado El Sol 2.

**47)** "Manual de Inducción" Cablevisión, 1992. Op. Cit. p. 9.

**48)** Ésta comenzó a adquirir matices "populares" a raíz de sus políticas de expansión hacia sectores y zonas medias y bajas, creció el número de canales en español de forma paralela a la disminución paulatina de la anglosajona.

**49)** No obstante, se prevé a un futuro inmediato otro cambio en su barra de programación, la cual supuestamente buscará individualizar las necesidades del cliente con la implementación del novedoso plan "imagen a la carta", concepto copiado de la televisión de Estados Unidos que divide los canales existentes en paquetes que pueden ser seleccionados y conformados por el cliente de acuerdo a sus gustos, preferencias y, porque no decirlo, al tamaño de su bolsillo.

**50)** Información obtenida en " Carpeta de Ventas", Op. Cit. p.10.

**CAPÍTULO 2. CABLEVISIÓN: DESDE  
EL PUNTO DE VISTA  
FORMAL**

## **2. 1. FUNDAMENTOS TEORICOS PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1.1 TEORIA DE LA ORGANIZACION**

En la actualidad, como pudimos observar a través del desarrollo del capítulo anterior, el ambiente de los negocios es altamente dinámico y competitivo, que exige no sólo instrumentos y técnicas de trabajo cada vez más complejas; sino que también estructuras y agrupaciones humanas con caracteres muy distintos de las organizaciones del pasado, que tengan con una mayor capacidad de respuesta a los requerimientos de su medio, incorporando a la mejora continua de sus productos y servicios como un modo de vida.

De esta manera, no es de extrañar que hoy en día, dentro de las organizaciones pertenecientes a las sociedades más desarrolladas se preste una especial atención al estudio de las formas más eficaces y rentables de conjugar la tecnología moderna, con diferentes estructuras; buscando obtener la cooperación del complejo humano hacia un propósito claramente definido: lograr que éstas sean más productivas.

No obstante, desde hace varios milenios ha estado presente el interés por delimitar y comprender qué tipo de elementos pueden ser más útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Precisamente a raíz de la Revolución Industrial, se empezaron a efectuar estudios e investigaciones de manera más consistente y los fundamentos que de ahí surgieron dieron vida a algunos de las características más importantes de la organización moderna: planeación, organización, especialización y/o división de trabajo, estructura , jerarquía y control; entre otras.

“La empresa moderna pertenece a las organizaciones más recientes, nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que hicieron a ésta posible”. ( 1 )

---

Ahora bien, para realizar un estudio sobre este tipo de organizaciones, es preciso partir de las diferentes escuelas o enfoques teóricos del comportamiento organizacional, mismos que han mostrado un gran desarrollo; desde que se hizo presente la necesidad de crear principios universales para otorgarles un matiz de formalidad a las agrupaciones sociales dirigidas hacia objetivos específicos (Teoría Clásica), pasando por la valoración del elemento humano (Relaciones Humanas), hasta la concepción integral de las organizaciones (Teoría de Sistemas), a la que se incorpora; en virtud de la conveniencia situacional de la organización, la necesidad de asumir el hecho de que corren tiempos de cambios acelerados e impredecibles que imponen la demanda de adaptarse para sobrevivir y alcanzar el éxito (Teoría Contingente).

De manera que no se piense que los conceptos de una época reemplazan a los de un periodo anterior, más bien, son "extensiones y modificaciones de las primeras ideas". En este momento, se debe estudiar y aplicar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia, lo que a una empresa le funciona extraordinariamente, puede no operar para otra.

#### **2.1.1.1. TEORIA CLÁSICA (1900-1930)**

Keith Davis y John W. Newstrom en su obra Comportamiento humano en el trabajo ( 2 ), mencionan que la mayoría de las organizaciones dependen de la organización clásica al crear sus estructuras porque está relacionada con los elementos esenciales de toda institución. Los autores más notables de la corriente clásica son Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber.

Estos teóricos proponen, de acuerdo con Martínez de Velasco (3), una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecen principios universales en materia de administración; haciendo énfasis en los aspectos estructurales de la organización formal como jerarquía y autoridad, reglas, normas y procedimientos, relaciones formales, la responsabilidad, la división del trabajo, facultades de mando, sanciones para cada empleo, la especialización y la interdependencia de sus partes. Por el contrario, se da poca importancia a los procesos de toma de decisiones, a la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y, en general, al elemento humano.

De ahí que una organización formalmente estructurada, según estos

---

teóricos, no dependa de sus miembros particulares para alcanzar sus metas, sino más bien de su interacción previamente determinada en papeles segmentados que se organizan exclusivamente bajo ciertas normas y reglamentos de estricto cumplimiento con los objetivos específicos y sometidos a una autoridad.

Desde esta perspectiva, la organización formal de una empresa, presupone la conformación de relaciones estructurales de trabajo previamente establecidas y dirigidas al cumplimiento de determinados objetivos a través de un nexo contractual entre la organización y sus miembros a cambio de una remuneración fija.

La teoría clásica evolucionó históricamente desde los años anteriores a la Primera Guerra Mundial con el movimiento de la "administración científica", que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del "premio y castigo". De hecho, su pronta aceptación por las compañías industriales estadounidenses les dio una ventaja comparativa sobre las empresas extranjeras por lo menos durante unos 50 años.

Es importante entender que en aquel tiempo casi no existían normas eficaces de trabajo, los empleados trabajaban deliberadamente a un paso lento, las decisiones administrativas se basaban en corazonadas e intuición y se colocaban a los obreros en puestos con poca o ninguna preocupación por acoplar sus habilidades y actitudes a las tareas que se les exigía realizar. Los principios de administración científica de Frederick Taylor sirvieron para precisar y estandarizar los puestos de la gente.

Dentro de esta corriente, surge la denominada organización burocrática, la cual es una aportación del sociólogo alemán Max Weber a la actividad organizacional. Ésta era la forma más eficiente de organización de su época y podía utilizarse más efectivamente en organizaciones complejas como las que fueron surgiendo para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna, dado que se caracterizaba por ser un sistema de reglas codificadas, relaciones previsibles e impersonales y por descripciones específicas de cada uno de los cargos, estas organizaciones podían tomar decisiones más rápidamente que antes. Debido a que el ambiente era relativamente estable e indiferenciado su teoría se convirtió en el prototipo de diseño para las grandes organizaciones que dieron vida a la denominada organización formal. (4)

---

Pese a ello, la burocracia en la actualidad ha venido a significar una organización pesada e inadaptable que se le relaciona de manera despectiva con el sentido popular de papeleo e ineficiencia que obstaculiza la oportuna toma de decisiones y que le resta calidad en el servicio a la organización moderna.

Dada la preponderancia de las estructuras piramidales con jerarquías bien delimitadas, la comunicación organizacional en este tipo de empresas, se caracteriza por ser altamente formal, oficial y vertical o de dirección descendente; con poca libertad en el manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. A su vez, se puede apreciar una marcada tendencia a la centralización en la toma de decisiones.

Estos aspectos, traen como consecuencia una excesiva rigidez y formalismo que provocan una comunicación lenta y poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras, como sucede en los casos en que hay que transmitir información con temas de vital importancia para la organización como lo son las normas, reglamentos, etc.; sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados. (5)

### **2.1.1.2. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS (1930-1950)**

A diferencia de la teoría clásica que se mostraba rígida al enfatizar la estructura y la función como elementos indispensables para elevar la producción, la escuela de la relaciones humanas subraya la importancia de los individuos, sus actitudes, sus necesidades y sus relaciones sociales dentro de la organización; por considerar que éstas afectan las necesidades de producción y eficacia de una empresa, dado que le dan vida a la organización informal que está sujeta a los sentimientos de los individuos y que debido a su naturaleza subjetiva, en las más de las veces, no puede ser controlada por la gerencia como la organización formal. (6)

De acuerdo con los estudios realizados en Hawthorne por Elton Mayo (7), se encontró que la organización social informal se basa en actitudes y sentimientos que con frecuencia no guardaban ninguna relación con las políticas organizacionales formales, en general, los estudios indicaron que los factores psicológicos y sociológicos eran de importancia capital en la determinación de la producción y satisfacción de los trabajadores.

---

Debido a ello, aquí se consolidan importantes premisas sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, la comunicación, las relaciones informales, la conformación de grupos de trabajo, el cambio y desarrollo de los recursos humanos; se proponen estructuras más flexibles e integradas y la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, así como la introducción de la participación y la democracia.

Como consecuencia, dentro de las organizaciones se comenzó a tomar en cuenta las interacciones entre el sistema formal y sus componentes humanos, lo que trajo como resultado una forma radicalmente nueva de organización basada en la descentralización, se buscaba destruir las fronteras formales o arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional estratificada y burocrática permitiendo participar a los trabajadores en la toma de decisiones. (8)

Dentro de las personas que tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje de las Relaciones Humanas y que proporcionaron elementos de juicio respecto del comportamiento de los empleados se encuentran Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Lickert y Cris Angyris.

Para concluir, como se ha podido observar, la comunicación para la escuela de las relaciones humanas desempeña un papel fundamental en diversos aspectos como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, así como la formación de grupos formales e informales.

### **2.1.1.3. TEORIA DE SISTEMAS (1960-1980)**

Como hemos podido apreciar la escuela clásica y humanista determinan conjuntamente varios de los elementos internos más importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones. No obstante, como lo señala Alberto Martínez de Velasco, en su libro Comunicación Organizacional (9), "ambas escuelas tienen una orientación interna", al no considerar aquellos elementos del entorno que afectan el desempeño y resultados de cualquier organización.

Este aspecto puede no haber sido tan determinante en épocas de relativa estabilidad. Sin embargo, en periodos cambiantes y dinámicos como el actual, esto es más relevante.

---

Cabe señalar, que a finales de la Segunda Guerra Mundial inició la diversificación de productos y los ambientes comenzaron a ser más diferenciados, complejos y rápidamente cambiantes, los factores tecnológicos fueron principalmente producto de la rápida industrialización de la época; la mecanización reemplazaba velozmente el trabajo manual y se insistía en la estandarización, la división de trabajo y la especialización.

Además la producción de masa y la especialización requerían de un gran número de funciones, lo que aumento la proximidad de los trabajadores, a su vez, los factores industriales se vieron también complicados por la mejora de las comunicaciones y el transporte; estos factores contribuyeron a ampliar los mercados y por tanto aumentar la industrialización.

De esta manera, surge un nuevo enfoque que da un giro radical a los estudios de los fenómenos organizacionales, la Teoría de los Sistemas, con la cual se deja atrás la visión de que las organizaciones son sistemas estáticos, cerrados y aislados del ambiente. Sus principales autores son: E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, Beckhard, Schein, Blake y Mouton.

El enfoque de los sistemas sociales representa la apertura al medio, señala que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, destaca la interrelación recíproca de carácter permanente entre éstas y su ambiente; al mismo tiempo que, considera indispensable identificar las partes o subsistemas internos de la organización y la necesidad de conocer la interdependencia de éstas entre sí con el todo, dado que se rige bajo el principio de que "todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusión en la organización" (10)

Así pues, toda empresa debe ser considerada a gran escala e influenciada por los elementos funcionales y humanos, las cuestiones relacionadas con el trabajo, la cadena de mando, el campo de control, los centros de la toma de decisiones, etc.; son tan importantes como las cuestiones relacionadas con la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad. Asimismo, valora la importancia de que exista una retroalimentación y un liderazgo estratégico, especializado e informado, debido a que la información es poder.

En términos generales, "un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el

---



resultado es mayor que la suma de sus partes" (11). Prácticamente cualquier conjunto de partes o elementos puede ser considerado como un sistema, siempre y cuando el punto básico esté dado por las relaciones entre las partes y el comportamiento del conjunto como un todo. Todos los sistemas poseen las siguientes características:

- a) Todo sistema contiene varias partes o elementos (subsistemas), a su vez, es un subsistema de otro más grande (suprasistema).
- b) Tiene un fin específico al que contribuyen todas sus partes, sus interrelaciones carecerían de sentido sino existiere ese objetivo determinado.
- c) Ser complejos, puesto que el simple cambio de uno de sus elementos en el funcionamiento, repercute en los demás.
- d) El comportamiento total del sistema depende en lo interno del funcionamiento de sus partes e interacción entre ellas y a nivel externo de las relaciones que mantenga con su medio ambiente.

Partiendo de este enfoque, se deberán considerar algunos elementos distintivos de un sistema abierto y viviente, como los que mencionamos a continuación:

- Entradas de insumos. Es el suministro de recursos materiales, económicos y humanos para la operación del sistema.
  - Procesamiento o transformación. Comprende todas las actividades de hombres y máquinas para convertir los insumos en bienes o servicios. En una organización, la transformación ocurre cuando los productos son diseñados y construidos y los servicios proporcionados y vendidos.
  - Salida de productos. Se refiere a la acción de cuando el elemento terminado es exportado al medio ambiente.
  - Retroalimentación. Es la información que recibe el sistema y que ayuda a mantener o perfeccionar su desempeño para que los resultados sean acordes con los objetivos establecidos.
  - Medio. Dado que las organizaciones pueden ejercer mayor control sobre los elementos y las interacciones del ambiente interno y poco o nulo sobre los del exterior, se debe tener en cuenta la influencia de las fuerzas externas, políticas, económicas, tecnológicas etc.; que puedan afectar a la organización para adaptarla a las nuevas circunstancias. (12)
-

De acuerdo con lo anterior podemos inferir que la teoría de los sistemas aplicada al estudio de la organización viene a aportar principalmente su método para conocer a las organizaciones.

La comunicación dentro de esta corriente, adquiere una especial importancia debido a que la organización deberá tener mucho cuidado con la información que recibe de su entorno (social, económica, política y cultural); así como de la generada al medio (logros, resultados, calidad del servicio), dado que ambas determinan su equilibrio y por ende su sobrevivencia en el mercado.

#### **2.1.1.4. TEORIA CONTINGENTE ( 1980 )**

La administración tradicional se basaba en principios que trataban de suministrar un "mejor método" de dirección. Se suponía que existía una forma correcta de organizar, delegar y dividir el trabajo, la forma correcta se aplicaba fuera cual fuera el tipo de organización o situación involucrada pues los principios gerenciales se consideraban universales.

Sin embargo, el siglo XX ha sido un período de acelerada diversidad y cambio, mismos que se han manifestado en la aplicación de tecnologías avanzadas, en el amplio uso de especialistas y estructuras organizacionales más grandes y complejas; lo que ha implicado nuevas tendencias en los principios administrativos, pocos son los conceptos generales que se pueden aplicar a todos los casos. El resultado es el enfoque de contingencia o situacional del comportamiento organizacional, que significa que distintos ambientes requieren diferentes comportamientos, para lograr su eficiencia.

Entre los autores más destacados en esta teoría se encuentran Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch; todos ellos recalcan la conveniencia de realizar un análisis profundo de cada situación antes de emprender una acción, al mismo tiempo, que se desalienta la práctica habitual basada en suposiciones universales acerca de las personas. (13)

El enfoque de contingencia se basa en la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones tienen que concordar con las demandas de su tarea, su tecnología o su ambiente externo y, con las necesidades de sus

---

miembros para que la empresa sea efectiva. Esta perspectiva, según lo menciona Gary Dessler (14), "parece que está llevando al desarrollo de una teoría de dependencia, según la cual los procesos y estados internos de la organización dependen de los requisitos externos y de las necesidades de sus miembros".

De acuerdo con lo anterior, podemos entender entonces, que para la teoría contingente es muy importante la influencia del medio ambiente o contexto por considerarlo como un "estímulo" y la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta". Ahora bien, no todas las empresas responden igual al medio, ya que dependen de factores como el giro y tamaño, objetivos, tipo de mercado, carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado; de manera similar, los empleados difieren en valores, actitudes, necesidades y experiencias. Estos factores facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta. (15)

Asimismo, esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda empresa; su forma, sentido y profundidad dependerán de si son "contingentes" al tipo de demandas que el medio presenta a distintas clases de organizaciones.

Según la postura de Lawrence y Lorsch citados en Martínez de Velasco (16), la comunicación dentro de esta corriente, juega el rol de un elemento integrador tanto dentro de cada parte o subsistema como entre las partes de la empresa.

## **2.1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Keith Davis y John W. Newstrom (17), dicen que "las organizaciones son las grandes estrategias creadas para convertir en orden el caos creado cuando las personas trabajan juntas," dado que en ellas se generan relaciones entre personas, tecnología, trabajo y recursos; esto implica que siempre que se integren individuos hacia un esfuerzo común, debe emplearse la organización, aunque sea con una mínima cantidad de reglas establecidas, para lograr un trabajo coordinado que ayude a obtener resultados más eficientes y productivos.

Ahora bien, el establecimiento de un ordenamiento a través de reglas

---

impersonales se torna necesario a medida que la organización va creciendo en edad y tamaño, esto es cuando se hace más compleja.

La administración, en este sentido, posee un poder ordenador capaz de dirigir la cooperación continuada de numerosos seres humanos hacia un fin específico, ya desde principios de este siglo, un industrial francés de nombre Henri Fayol, escribió sobre las cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. En la actualidad, señala Stephen Robbins, se han condensado en cuatro: planeación, organización, liderazgo y control y de las cuales trataremos a continuación.

### **2.1.2.1. PLANEACION**

De acuerdo con Jorge Barajas, la Planeación es la primera función que se debe realizar en una organización, ésta "implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos". (19)

Claro está que este aspecto del proceso administrativo, deberá iniciarse a partir de un análisis de hechos e informaciones relevantes del presente y pasado organizacional, para elegir entre diversas alternativas el curso de acción que represente un alto grado de éxito en la consecución de los fines de la institución.

Esta función abarca: 1) la definición de las metas y objetivos, mismos que deben ser claros y servir como punto de unión a las actividades de la empresa, dado que ésto se traducirá como una forma de administrar el presente con vistas al futuro, lo que implica que cuando se tomen decisiones con respecto a las estrategias; se debe tener presente la viabilidad de la organización a largo plazo. 2) El establecimiento de una estrategia global para lograr dichas metas y objetivos. 3) El desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar todas las funciones. (20)

A partir de la década de los ochenta, la planeación ha cobrado un especial interés, derivada del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos,

---

políticos, sociales y culturales a los que hay que adaptarse. Hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear su futuro.

De ahí la necesidad de una planeación estratégica que permita a la entidad empresarial participar con dinamismo en su mercado y adquirir conocimientos valiosos sobre las realidades que influyen en el ambiente económico prevaleciente y que amenazan sus oportunidades de crecimiento y supervivencia.

Las organizaciones deben estar en situación de prever los cambios y de reaccionar a los avances del mercado, cuando en el andar empresarial se toman en cuenta las consecuencias globales, se amplía el campo visual de los directivos, lo que contribuye a que la (s) empresa (s) no esté ya en posición de debilidad; sino que se transforma en un jugador ágil y abierto a las ideas, capaz de asimilar los cambios del mercado y de reaccionar ante ellos capitalizando sus fuerzas para lograr la ventaja competitiva contra sus adversarios.

### **2.1.2.2. ORGANIZACIÓN**

La siguiente etapa del proceso administrativo es la Organización, que como tal, el autor la define como "... ( El ) proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social ..." (21). En otras palabras, dentro de esta fase se crean las reglas generales o duraderas para dirigir la actuación de un grupo social hacia el fin determinado.

Lyndall Urwick, citado por Jorge Barajas, señaló varios principios fundamentales de organización, dentro de los que destacan: (22)

- La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
  - La asignación de actividades debe realizarse mediante la división de trabajo a fin de conducir a la especialización.
  - La coordinación de personas y actividades es un propósito de toda organización.
  - Se deberá definir por escrito cada uno de los puestos, asignándole su jerarquía, autoridad y responsabilidad; dicha información deberá ser conocida
-

y difundida a todos los miembros de la organización.

- Debe existir proporción entre autoridad y responsabilidad.
- Deberá realizarse una continua revisión de su funcionamiento y estructura.

El propósito de la función de Organización es establecer una estructura formal eficaz dirigida al logro de los objetivos de la empresa y con base en éstos, se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

### **2.1.2.3. LIDERAZGO**

Continuando con el proceso administrativo, otro elemento que lo integra es el Liderazgo o dirección, ésta implica conducir los esfuerzos de los miembros de la organización hacia la ejecución de planes con el fin de lograr los objetivos planteados .

Según Barajas Medina (23), el liderazgo o dirección es la función central de la administración, porque en ella recae el logro de los resultados, menciona que las otras etapas del proceso administrativo tendrían poco efecto si la labor de la dirección es deficiente. Más aún, la dirección es la parte dinámica del proceso ya que trata directamente con las personas, quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de los proyectos de la organización o de la organización misma; por lo que en su buen desenvolvimiento la motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones son elementos clave.

### **2.1.2.4. CONTROL**

La última etapa que se desarrolla en el proceso administrativo es la del Control, que tiene como cometido principal evaluar el desempeño de la organización para conocer lo que realmente se está logrando con respecto a las metas fijadas previamente y asegurar que los objetivos sean cumplidos, sirve también para detectar fallas o errores, corregir las desviaciones, predecir problemas y/o soluciones e incluso modificar los propios planes.

---

Cabe señalar, que aunque resulte obvia la importancia de este proceso administrativo para dar vida y desarrollo a la formación del esqueleto organizacional, todavía hoy en día, muchas de las organizaciones nacionales encuentran graves problemas de funcionamiento causados por la falta de integración de cada una de las fases que lo conforman; peor aún, la falta de concientización sobre su valor real, es la raíz de las deficiencias de calidad y productividad que viven actualmente.

De acuerdo con las conclusiones que Martínez del Río extrajo a partir de su estudio "Productividad Ejecutiva en 103 empresas en el período de septiembre 1992- mayo de 1993, en la ciudad de México. Realidades y soluciones para el ejecutivo mexicano" (24), la forma en como actuaban la mayoría de las empresas estudiadas revelaba una gran desorganización y poca planeación estratégica: 65% de los ejecutivos mexicanos no cuentan con un procedimiento para tomar decisiones, 45% lleva sus asuntos "en papelitos" y el 54% los registra en cuadernos, en los que no es posible clasificar ni jerarquizar la información y que muchas veces se llega a extraviar, los ejecutivos dedican entre 14 y 20% de su tiempo a juntas, muchas de ellas improductivas y; otro 10% a delegar funciones, en tanto que para administración de proyectos ocupan entre el 10 y 12%.

Por otro lado, la gran paradoja del desarrollo empresarial es la falta de capacidad para ser líderes, más allá del cargo o propiedad que muchos tengan en su empresa, los directivos nacionales tienen un concepto muy pobre sobre qué es lo que deben ser y hacer; así que dentro de esta lógica muchos de los problemas de las compañías son internos y su causa son las personas mismas como lo veremos más adelante.

### **2.1. 3. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN**

Las primeras dos etapas del proceso administrativo, como pudimos observar, tienen el importante cometido de diseñar el "modelo ideal" de la organización al que deberán tender todas las acciones que tengan lugar en su interior a fin de responder a las exigencias y requerimientos sociales para los que fue creada y es precisamente, este esquema teórico el que se convierte en el punto de partida para el estudio y análisis de la naturaleza de toda organización; a continuación trataremos algunas consideraciones generales que deben tomarse en cuenta para que éste resulte verdaderamente efectivo.

---

En primer término, hablaremos de la meta que según palabras de Renate Mayntz (25), es también denominada fin de la organización, ésta le es impuesta por el medio social donde se desenvuelve; representa su quehacer en la sociedad, convirtiéndose así en su razón de ser. Para que una empresa pueda garantizar su permanencia en el mercado, ésta deberá asegurarse de que su meta sea una "prestación continuada" o, lo que es lo mismo, que se cumpla continuamente.

Pero definir la misión es tan sólo el primero de varios pasos secuenciales importantes que deben realizarse, la vinculación del quehacer cotidiano de los individuos al interior de la organización es otro de ellos. Por lo tanto, es necesario establecer sus lineamientos estratégicos e integrarlos de manera práctica a sus principales funciones y, así estar en posibilidad de medir su grado de cumplimiento.

Con este propósito es que surgen los planes de apoyo, dentro de los que destacaremos los objetivos, Renate Mayntz en su libro "Sociología de la Organización" (26), dice que el objetivo de una organización es "lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico"; es decir, el objetivo dirige la acción (es) particular (es) y las decisiones necesarias y adecuadas hacia la meta de la empresa.

De este modo, con la formulación del objetivo central se define el carácter de la organización, dado que éste influye en la conformación de la estructura y funcionamiento del sistema, razón por la que los planes y estrategias de apoyo creados en su interior deberán ser realizados de tal manera que integren y coordinen todas las actividades hacia su obtención delatando su presencia en políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Ello implica que está claro lo que se busca y la forma como pretende lograrse, lo que denota una actitud proactiva orientada a forjarse un espacio en el mercado a partir de un escenario previsto. En contraste, cuando se carece de ese punto de partida, es factible que la organización se dedique a una mera subsistencia cortoplacista o a realizar esfuerzos dispersos que se traducirán en desperdicio de recursos.

---



No es casualidad que las empresas más exitosas sean las que con mayor claridad han entendido su razón de ser (meta), el lugar del mercado que desean (objetivos) y los mecanismos de operación interna (objetivos institucionales).

Por otra parte, es importante distinguir los objetivos de las funciones, según Mayntz (27), se entiende por función la contribución práctica de la organización a una situación determinada considerada como deseable o necesaria y que es fijada como norma para el sistema. En otras palabras, es la acción dentro del sistema dirigida al logro del objetivo, mientras que éste es algo a lo que se aspira y que puede ser alcanzado en un momento dado.

Ahora bien, debido a su cometido definitorio de la organización, el objetivo dice la autora, debe adaptarse a las circunstancias o cambios sociales; si no lo hace corre el riesgo de perder influencia en el mercado.

De esta forma, recomienda que la concepción del objetivo se realice de acuerdo a las contingencias externas, la variabilidad del medio es lo que hace aparecer más adecuado definir el objetivo en términos generales, pues esto permite a la organización amoldarse a las situaciones futuras evitando con ello que una vez establecido se tenga que revisar continuamente. En tal caso, es conveniente que dicha generalidad se concretice en la definición precisa y sucesiva de objetivos particulares, todos ellos, comprendidos bajo el objetivo central oficialmente formulado con el fin de no caer en un proceso de adaptación involuntario que puede resultar desfavorable para la organización.

La falta de cometidos parciales o secundarios que guíen el andar de cada uno de los miembros o departamentos que componen la organización propician la aparición de procesos no planificados, dando lugar a la diversidad de modos o formas de ejecutar una misma tarea al ser interpretada de maneras tan diferentes como la gama de criterios particulares de quienes la realizan lo permitan, ésto además de provocar una duplicidad de funciones y confusión entre los miembros participantes desviando sus esfuerzos, provoca un grave desperdicio de recursos llegando incluso a mermar el objetivo final para el cual fue creada la empresa.

Por dichos motivos, Mayntz (28), hace hincapié en lo importante que es para la organización "que todos los cometidos parciales sean definidos con la misma

---

precisión, que los cometidos singulares sean asignados claramente a personas determinadas, que a los miembros a quienes se hayan encomendado actividades mediatas se les recuerde constantemente no perder de vista el objetivo de la organización y que deben dirigir al mismo sus actos, ejerciéndose una vigilancia y un control correspondientes”.

De esta manera, volviendo al objetivo central de la organización, podemos asegurar que de la precisión con que éste sea definido se determinará la influencia no sólo sobre su capacidad de adaptación, sino también sobre la libertad de movimiento que haya de tener la personalidad que la dirige; pues el objetivo una vez establecido es una norma que obliga a todos los miembros por igual, ya que de ahí se derivan los papeles o roles previamente determinados y que influenciarán su conducta durante su estancia en la empresa.

Una vez definido el objetivo principal se debe tender a la preservación del mismo, desempeñándolo de manera continuada mientras la organización exista, esto no quiere decir que se debe mantener una rutina porque ésta implica rigidez, lo que puede perjudicar a la empresa si las condiciones sociales son diferentes.

Como preservar el objetivo de la organización significa “enderezar constantemente hacia el mismo las actividades de la organización” (29), éste depende de que se traduzca en decisiones y éstas, a su vez, en actividades que se dirijan hacia el cumplimiento del mismo; razón por la que es necesario verificar frecuentemente si su actuación corresponde a dicho objetivo.

Para ello, como mencionamos anteriormente, “tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias”. (30)

Este encadenamiento es importante que se mantenga para el funcionamiento y la eficacia del rendimiento de la organización. Sin embargo, esto no siempre es fácil de conseguir, muchas de las organizaciones que no funcionan adecuadamente encuentran el origen de sus problemas en la imprecisión de su objetivo central y/o en la vaguedad e inexistencia de objetivos secundarios, incluso en la desviación del propio objetivo principal hacia otros

---

puntos por diversas causas.

Mayntz (31), señala que una desviación del objetivo ocurre cuando "el centro de gravedad de las actividades y de la división de energías en una organización se desvía hacia otros objetivos".

Para efectos de esta investigación, nosotros consideraremos también como causas de desviación a la denominada "ritualización burocrática" y a los "conflictos de objetivos".

La "ritualización burocrática" (32), es una sobrecarga de reglas y procedimientos operativos que ponen trabas a la flexibilidad y al rendimiento de un departamento y, por ende, de la organización; porque implican un gasto de recursos, energía y tiempo efectivo en trámites y controles que pueden ser aprovechados para elevar la productividad y calidad de un servicio.

Por otro lado, dentro de las empresas privadas de servicio la principal causa de desviación del objetivo central, que también afecta su crecimiento y desarrollo, está dado por lo que Mayntz llama "Conflicto de objetivos"; los cuales surgen a partir de que una organización "persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí..." (33)

Este tipo de problemas se da frecuentemente dentro de las empresas económico - privadas, que buscan una duplicidad de objetivos consistentes en una prestación de servicio, así como de conseguir con ello un lucro. Ambos objetivos no son ciertamente incompatibles, a pesar de ello, éstos entran en conflicto desde el momento en que se distribuye entre ellos los medios disponibles con los que cuenta la organización y que regularmente son escasos: tiempo, energía y dinero.

Ante tal disyuntiva, penosamente encontramos que dichas instituciones tienden al predominio del objetivo de lucro en perjuicio de la calidad de las prestaciones de sus productos o servicios, aún por encima de la medida económica necesaria, en esa medida el objetivo de lucro pone un límite a la realización del objetivo de la prestación. Sin embargo, bajo las condiciones de competencia de una economía de mercado libre, la calidad de las prestaciones

---

por encima del promedio, dice la autora, pueden ser la mejor vía para la satisfacción del lucro, por el contrario éste disminuye si la prestación empeora.

Al respecto, lo recomendable es que tales objetivos sean mantenidos en equilibrio y que ninguna de las dos tendencias prevalezcan desplazando a la otra, de lo contrario podría resultar contraproducente para la existencia de la organización.

## **2.2. PRINCIPALES COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Asegura Mayntz que "una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos". (34)

El diseño del esqueleto organizacional debe responder por un lado, a las exigencias que le impone la búsqueda de la satisfacción o logro de dicho objetivo, el cual deberá tener correspondencia con los objetivos secundarios o cometidos particulares y, por otro lado; a las exigencias del medio ambiente en el que se desenvuelve.

Es comprensible, entonces, que las organizaciones creen la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes tendientes al cumplimiento del objetivo. Así pues, para Mayntz la estructura es "...el modelo relativamente estable de la organización..." (35), en la que, de acuerdo con Stephen Robbins "se define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos". (36)

Los nuevos enfoques en las organizaciones modernas tienden a estructuras más flexibles, cambiándolas según sea su interrelación contingente con su ambiente, esto es que se requieren de distintas estructuras y procesos de la organización para lograr la eficiencia en situaciones alternas, entre los factores

---

que influyen en la elección de la estructura encontramos: la estrategia de la empresa, su tecnología, su tamaño e incluso la preferencia de sus directivos de alto nivel.

No obstante, la mayoría de las organizaciones están cimentadas sobre la base de una estructura funcional que, aún hoy en día, tiene gran aceptación debido a compatibilidad con la estructura burocrática que fue de mucha utilidad y gozó de gran prestigio por varias décadas. Ésto implica la existencia de una diferenciación de actividades o tareas a realizar, establecidas con arreglo a la división del trabajo, en el que se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines, reglamentadas y encomendadas a titulares de determinados cargos.

De aquí, que al hablar de una estructura se haga referencia esencialmente a las relaciones e interrelaciones formales de sus componentes, previamente delineadas por los "roles" y jerarquías que existen y que son de una u otra manera interpretados por los integrantes de la organización.

Por lo tanto, uno de los primeros aspectos que deben tomarse en cuenta para la descripción y análisis de una estructura organizacional, aparte de los objetivos de trabajo, son las actividades o funciones que desempeñan todos sus miembros.

De acuerdo con Gary Dessler (37), para que esta estructura funcional resulte verdaderamente exitosa cada una de las tareas derivadas de dicha diferenciación especializada, le corresponde una definición precisa de derechos, obligaciones y métodos; así como de la fijación de reglas y ordenanzas, salarios y sanciones.

Mayntz lo llama la definición de papeles, según la autora, por papel se entiende "un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización" (38). En él se establece que el titular de un puesto debe comportarse de una manera predeterminada, ésto no se refiere solamente al comportamiento visible, sino también a determinadas actitudes y posturas valorativas en tanto que tengan algo que ver con sus cometidos en la organización.

---

Es decir, tales papeles son pautas estandarizadas de conducta que se piden a toda persona que desempeña una tarea en una relación funcional dada, sin tomar en cuenta sus deseos particulares o sus obligaciones interpersonales cuando carezcan de importancia para el buen desarrollo de dicha relación.

A su vez, señala que la fuente más importante de las expectativas de los papeles son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, pero hace hincapié en la necesidad de que dichas expectativas e instrucciones que conceptualizan los papeles se hagan por escrito, esto evitará confusiones y conflictos entre los empleados al conocer de una manera clara y precisa sus funciones y sobre lo que se espera de ellos en el desarrollo de sus tareas; asimismo, el hecho de que las actividades respondan a una normatividad establecida, implica que dichas actividades no se vean seriamente afectadas en su ejecución por la improvisación. (39)

En contraste, si las instrucciones son dictadas de manera verbal, éstas al ser transmitidas suelen ser completadas mediante comunicaciones de colegas, implicando con ello cierto riesgo de desfiguración; resulta aún más problemático la inexistencia de tales lineamientos, dado que se propicia que el titular del puesto deduzca lo que se espera de él, a través de las observaciones de los colegas o, por la experiencia de sanciones impuestas. De esta manera, "no se aprende lo que debe hacerse propiamente, sino lo que hacen realmente otros que desempeñan su puesto, esta especie de transmisión fortalece las desviaciones de la norma". (40)

Dentro de estas cuestiones referentes a la descripción de los papeles, también es necesario estipular o definir el perfil de los diferentes miembros para la realización de las diversas funciones a desempeñar; así cómo quién vigila el cumplimiento de las expectativas, cómo y por quién son castigadas las infracciones a las mismas con el fin de evitar conflictos posteriores.

Con todo existen varias desventajas dentro de las estructuras funcionales, dentro de las que destacaremos dos puntos: la primera de ellas, es que los empleados de cada departamento especializado llegan a interesarse más en su propia especialidad que en el propósito final de la organización, razón por la que las comunicaciones interdepartamentales pueden verse perjudicadas mientras que la necesidad de coordinación entre las unidades especializadas va en aumento.

---

La segunda, es que existen serias dudas sobre la capacidad de un empleado con una visión especializada para desenvolverse adecuadamente en una posición gerencial que tenga que ver con toda la empresa, debido a que ello requiere de una visión global. (41)

Por otra parte, para completar el análisis de la estructura, nos dice Robbins (42), es necesario tomar en cuenta tres características básicas: complejidad, centralización y formalización, cada una de las cuales, afectan las actitudes y el comportamiento de los empleados.

### **2.2.1.1. COMPLEJIDAD**

Ésta se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen y diferencian en puestos separados, tomando en cuenta tanto su naturaleza como la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asuma. Comprende tres formas de diferenciación. (43)

**a) Diferenciación espacial.** Ella se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos. A medida que aumenta la diferenciación espacial también lo hace la complejidad, pues la comunicación, la coordinación y el control se tornan más difíciles. (44)

**b) Diferenciación horizontal.** Incluye el grado de separación horizontal entre unidades, cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes que requieren de conocimientos y destrezas especializadas, más grande será su complejidad horizontal, lo que dificultará más la comunicación de sus integrantes y la coordinación de las actividades. (45)

**c) Diferenciación vertical.** Nace como consecuencia de la necesidad de que las actividades de varios miembros sean coordinadas, dirigidas y fiscalizadas. Se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional, en cuanto más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos más compleja será la organización, debido a que existen más probabilidades de distorsión o deformación en la comunicación, lo que origina mayor dificultad para coordinar y supervisar la acción de los operativos. (46)

---

Esta diferenciación hace referencia a lo que comúnmente se conoce como Cadena de mando, que "es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo." (47)

Si esta línea continua transita ininterrumpidamente entonces la organización puede funcionar como un todo integrado, pero si se interrumpe ésta tiende a ser menos eficaz.

Por tal motivo, Mayntz señala, aun cuando suponiendo que todos los miembros de una organización estén realmente interesados y dispuestos a cooperar para el logro del objetivo de la organización, la necesidad de autoridad para la coordinación de las diferentes actividades.

Este concepto nos lleva necesariamente a otro igualmente importante para la determinación de complejidad vertical dentro de la estructura organizacional, el tramo de control, que designa el número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente. Goldhaber (48), afirma que cuanto mayor sea el número de interrelaciones posibles, mayor será la posibilidad de que se den conflictos humanos.

Muchos son los factores que rigen la extensión del tramo de control más conveniente para un gerente entre los que destacan: la capacidad directiva, estilo directivo, la complejidad del trabajo supervisado, la habilidad, destreza y actitudes de los empleados, la estabilidad de las operaciones, la distancia geográfica de los subordinados, tipo de organización, etc.

Sin embargo, puede decirse que cuanto más capaces son y mejor dispuestos están los miembros para desempeñar los papeles que les corresponden menos necesarios son un poder de mando jerárquico y una vigilancia estricta del trabajo.

El campo o tramo de control también influencia la configuración de la organización, cuando éste es pequeño el esquema general producirá una estructura alta o vertical, pero si el campo de control es extenso la estructura será plana.

---



Cada estructura tiene sus ventajas y limitaciones, en una organización alta sus múltiples niveles incrementan el número de canales de comunicación propiciando mayores probabilidades de distorsión. Mientras que las organizaciones planas, reducen el número de niveles por los que se mueven los mensajes, pero también disminuyen los contactos cara a cara, manteniendo latente el riesgo de que el gerente se agobie con un exceso de comunicaciones. (49)

### **2.2.1.2. CENTRALIZACION**

Otra implicación del campo de control se relaciona con los conceptos de centralización o descentralización que puede ser una estructura organizacional.

El término centralización "designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización" (50), esta acepción hace referencia sólo a la autoridad formal y/o a los derechos inherentes al puesto, suele decirse que si la administración superior toma las decisiones clave de la compañía con poca o ninguna participación del personal de nivel inferior, ésta se encuentra centralizada. En cambio, entre más participen los empleados que conforman la fuerza laboral en la toma de decisiones, más descentralizada será dicha empresa.

La estructura típica de una empresa centralizada mantiene, generalmente, una configuración "alta", mientras que la descentralización forma parte de las organizaciones denominadas "planas".

En una organización descentralizada las acciones suelen hacerse con mayor rapidez para resolver los problemas que se presenten, debido a que existe un mayor número de personas informadas que contribuyen a su solución, aparte este tipo de estructura mejora la moral de los empleados.

La rapidez con que se diferencian los mercados han hecho que la estructura centralizada resulte ineficaz debido a que, según algunos expertos, le falta agilidad para reaccionar, porque hay una gran demora para identificar sus problemas y para resolverlos una vez que han sido reconocidos. De ahí, que exista una marcada tendencia hacia la descentralización en la toma de

---

decisiones, que da lugar a la participación de los empleados de nivel inferior que están más cerca de la acción y suelen tener conocimientos más detallados de los problemas y sus posibles soluciones que los altos directivos. (51)

De cualquier forma, Gerald M. Goldhaber (52), señala que tanto la centralización como la descentralización, para organizar y para tomar decisiones tienen sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Por tanto, recomienda combinar algunos de sus elementos, la cantidad de cada uno de ellos variará de acuerdo a la naturaleza de la organización, sus objetivos, directrices, personal y medio ambiente.

De esta forma, para que los diferentes empleados que conforman la organización puedan desempeñar un mejor papel y realizar de manera efectiva una tarea, además de una buena capacitación, deberá existir lo que Mayntz (53), señala como regla fundamental "cada miembro tiene que recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin."

Sin embargo, el papel de la comunicación en una empresa moderna va más allá de las instrucciones e indicaciones de los cometidos limitados e inherentes a las funciones asignadas. Estar bien informado de lo que realmente sucede en una organización contribuye a su integración con el personal porque les crea el sentimiento de estar presentes y de formar parte de la misma.

### **2.2.1.3. FORMALIZACIÓN**

El término "formalización" expresa en qué medida las actividades y relaciones en una organización están determinadas por reglas firmemente establecidas. En sentido sociológico, "una organización está tanto más formalizada cuanto más definidas se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejercen en ella mediante reglamentaciones organizativas duraderas y no por la disposición y por la improvisación." (54)

Desde esta perspectiva, en las empresas formales hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos de trabajo, con ello se espera que

---

los empleados manejen siempre los mismos datos en la misma forma con el propósito de producir los mismos resultados. Mayntz afirma que " la formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a las reglas ". (55)

Éstas deben ser entendidas como normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben ser adoptadas ante situaciones determinadas, es decir, establecen lo que se debe hacer o no sin desviaciones, se caracterizan por no dejar margen de decisión o libertad en los miembros de la organización; cualquier insubordinación será castigada.

De ahí, que una organización formal, según los teóricos clásicos, no dependa de sus miembros particulares para alcanzar sus metas; sino más bien de su interacción previamente determinada en papeles segmentados que se organizan exclusivamente bajo ciertas normas y reglamentos de estricto cumplimiento con los objetivos específicos y sometidos a una autoridad.

Con la estandarización, los directivos de una organización buscan anular la posibilidad de que los empleados realicen otras conductas, más aún, eliminar la necesidad de que se consideren otras opciones; dan por sentado que la conducta está programada por la empresa, dado que mayor estandarización conlleva un menor grado de aportación personal del empleado al efectuar su trabajo.

Dicha aseveración es una verdad a medias, como lo veremos en el desarrollo del cuarto capítulo, si bien la formalización tiende a homogeneizar la forma de realizar las diferentes actividades inherentes de un puesto, una organización se torna el escenario de juegos de poder en donde siempre existirá un margen de libertad para la actuación del individuo. De hecho, los representantes teóricos de la escuela de relaciones humanas ya hablaban de la existencia y poder de la organización informal que se conforma en una empresa, misma que resulta muy difícil de predecir y controlar.

El grado de formalización puede variar ampliamente entre las organizaciones y dentro de éstas, la pregunta que surge aquí es ¿Qué grado de formalización es conveniente para una empresa? Mayntz (56), responde que ésta depende de la forma de dominación de una organización, del modo en como sus miembros se encuentran ligados a ella y de su objetivo, solo pueden regularse de

---

una manera general y duradera aquellos procesos que se repiten. Por el contrario, si el objetivo no es susceptible de ser desmembrado en cometidos parciales que permanezcan constantes, sino que requiere que las actividades se adapten a los cambios constantes del entorno, entonces una regulación duradera sólo puede producir un efecto negativo para la capacidad de adaptación de la organización.

Empero, el valor que se le confiere a la formalización estriba principalmente en la necesidad de contrarrestar los efectos negativos que causa la improvisación. Por ésta, debemos entender las órdenes provisionales o instrucciones específicas válidas para una sola vez que pueden estar completamente desvinculadas o bien hallarse dentro del marco de una reglamentación organizativa duradera que, bajo ciertas situaciones, puede o no corresponder al objetivo principal de la empresa afectando seriamente sus intereses. (57)

Formalización no es lo mismo que burocratización, cuando en una estructura organizacional, los reglamentos y los procedimientos se siguen rígidamente, surge una condición que se denomina burocracia. Ésta tiene sus ventajas, como son los objetivos estables y unificados, la dificultad surge cuando existe una dependencia demasiado rígida con el sistema porque se presenta una tendencia a aumentar exageradamente el papeleo, que trae como consecuencia el decline de la eficiencia.

El papeleo puede ser provocado debido a que la mayoría de los procedimientos cruzan líneas de autoridad pasando de una cadena de mando a otra, bajo estas circunstancias ningún empleado siente la responsabilidad para cambiar el procedimiento, otra causa es que el papeleo está con frecuencia determinado por una autoridad superior que no entiende los conflictos del trabajo, el problema humano con el papeleo es que frustra e irrita al personal y alienta la preocupación y descuido cuando hay que realizarlo.

Finalmente, hay que tener siempre en cuenta todos estos factores mencionados para encontrar el punto que represente el óptimo de la formalización y la burocratización, cualquier aumento o disminución en las reglamentaciones podría incidir negativamente en el funcionamiento de la organización.

---

## **2.3. CABLEVISIÓN: LA ORGANIZACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA FORMAL**

La óptica sistémica, plantea la existencia de varios componentes estructurales fundamentales que conforman el diseño teórico de una organización y que constituyen el punto de partida para entender el concepto de interdependencia que postula la inevitable afectación mutua, haciendo pertinente la identificación y análisis de cada una de estas partes y su relación entre ellas, para determinar el tipo de influencia que ejercen sobre el funcionamiento real de la empresa.

En el presente apartado nos enfocaremos a la descripción del esquema organizacional de Cablevisión y a las interacciones formales designadas previamente por su propia administración: Marco filosófico, estructura, normas, reglas, etc.; es decir, la organización desde el punto de vista formal, basada en la información oficial de la empresa contenida en sus diferentes documentos.

Lo anterior, significa que aquí mostraremos tan sólo una parte de la empresa, que corresponde a la conceptualización que ella tiene de sí misma. Sin embargo, debemos entender que si pretendemos un análisis completo de Cablevisión, éste en ningún momento puede ser agotado en el aspecto meramente formal porque nos veríamos limitados a una simple descripción de su funcionamiento, razón por la que se torna necesario el estudio de las relaciones reales que tienen lugar en su interior y de las que trataremos en los próximos capítulos.

### **2.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Partiendo de la perspectiva teórica que Renate Mayntz ofrece para el análisis de las organizaciones en su libro *Sociología de la Organización* (58), podemos decir que Cablevisión es una organización, porque cumple con las características ahí señaladas: 1) Se trata de una formación social, articulada con un número determinado de miembros y con una diferenciación interna de funciones, 2) Cuenta con una meta y un objetivo definido y 3) Está configurada racionalmente con vistas al cumplimiento de dicha meta y objetivo.

---

Ahora bien, que dicha diferenciación interna de funciones responda adecuadamente o no a las necesidades de la empresa para el logro de sus objetivos será el motivo de análisis que nos ocupará durante el desarrollo de este apartado:

A propósito, podríamos adelantar de manera superficial que la empresa manifiesta problemas en su proceso administrativo, principalmente en las fases de planeación, organización y control; en relación con esta última, la empresa no cuenta con una área específica que se encargue de tan importante función, razón por la que cada uno de los directivos de los diferentes subsistemas que la componen, se manejan según sus propias políticas sin que haya propiamente una evaluación de los resultados de sus tareas.

Esto, tiene sentido si tomamos en cuenta que el Grupo Televisa ha desempeñado un papel determinante en la vida de esta empresa desde sus orígenes, aún hoy en día, ejerce una fuerte influencia en su desarrollo; pues es quien define sus políticas de crecimiento y expansión, un ejemplo de ello, es el proceso de reestructuración por el que atraviesa la empresa y que incluyó su asociación con Telmex.

### **2.3.1.1. GIRO DE LA EMPRESA**

Cablevisión pertenece a las denominadas "empresas modernas" y de acuerdo a su régimen de propiedad, se le puede clasificar dentro del sector económico privado de servicios.

La empresa define su servicio como "Una opción de televisión por cable que mediante una suscripción y cuota mensual o anual ofrece el mejor entretenimiento a través de su programación, ( así como )...proporciona la posibilidad de ver la televisión con alta calidad de imagen y sonido, en los lugares que por barreras artificiales o naturales llega con baja o nula recepción". (59)

---

### 2.3.1.2. MARCO FILOSÓFICO DE CABLEVISIÓN

Basándonos en nuestro marco conceptual, podemos asegurar que el buen funcionamiento y desarrollo de una organización depende, en gran medida, de una buena planificación y definición del objetivo central; éste la conducirá a la meta deseada, dado que jugará el papel de integrador en torno al que se ordenarán todas las acciones de la empresa en busca de la obtención y consolidación de un lugar en el mercado.

Para ello, aseguran Katz y Kahn (60), todos los sistemas sociales formales, en diferentes grados, buscarán regular la conducta de sus miembros hacia su objetivo; llevando a cabo el denominado "proceso de socialización" mediante la definición de papeles o funciones, el establecimiento de normas o reglas y, la creación de valores y compromisos. Todos ellos sirven de enlace entre el sistema social y el trabajador, porque constituyen de una u otra manera estándares de referencia que vuelven explícitos los modos de conducta adecuados para los miembros de una organización.

Efectivamente, encontramos que en Cablevisión, este proceso de socialización oficial existe, al menos teóricamente y está dado por la conceptualización de sus valores, compromisos, reglas o normas; así como por los procedimientos de trabajo e incluso las mismas prestaciones que ofrece la empresa a sus empleados y que contribuyen también a su integración.

El manual de inducción de Cablevisión (61), es el documento oficial que nos describe el marco filosófico que define la misión, objetivos o propósitos, valores y compromisos institucionales que justifican la razón de ser de la organización; mediante el vínculo de ésta con sus diferentes públicos de la siguiente manera:

#### a) MISIÓN

Cablevisión S.A. de C.V. , tiene como finalidad ser líder en el mercado de la televisión por cable con rentabilidad, proporcionando el mejor servicio con opciones de entretenimiento familiar de acuerdo a las normas de la sociedad, utilizando la tecnología más avanzada; basándose en sus recursos humanos como el elemento más importante.

---

## b) OBJETIVO GENERAL

- Continuar siendo la empresa líder en televisión de paga a nivel nacional que proporcione un servicio exclusivo y de calidad para los usuarios ofreciéndoles cultura, entretenimiento y diversión, creando así, fuentes de trabajo que fomenten el crecimiento y desarrollo del país; con base en la tecnología más avanzada y con el apoyo de todo el personal de la empresa.

## c) FILOSOFIA

**MÉXICO:** Es una empresa líder competitiva a nivel nacional que proporciona el mejor servicio para el apoyo del crecimiento y desarrollo del país, ofreciendo cultura, entretenimiento y diversión, creando fuentes de trabajo.

**CLIENTES:** Ofrecer un servicio de calidad con mayores opciones de diversión y entretenimiento para que el suscriptor se sienta satisfecho.

**ACCIONISTAS:** Ser una empresa rentable, sólida, competitiva y líder en su ramo, que garantice su inversión.

**EMPLEADOS:** Son el recurso más valioso por lo que la empresa se esmera en crear un ambiente de confianza, en el que se ofrezca una capacitación constante y oportunidad de desarrollo para el mejor desempeño de sus actividades.

**PROVEEDORES:** Propiciar una relación de mutua ayuda y compromiso con los proveedores para lograr contar con la mejor tecnología en sistemas, materias y equipos y, así dar un servicio de alta calidad.

Como podemos observar, la meta y el objetivo central de la compañía están definidos en términos generales y fragmentados según el tipo de público o clientes a los que se dirige y con los que necesariamente tiene relación para su sobrevivencia, en ellos de alguna manera, se habla del quehacer de la organización.

No obstante, la conducta de la organización que ahí se pretende, no cuenta con lineamientos estratégicos que refuercen y orienten de manera práctica la acción de sus miembros hacia la meta deseada, dado que no existen objetivos

---



particulares o cometidos parciales que guíen y vinculen el andar de cada uno de los departamentos que la componen hacia el logro del objetivo central; es decir, se habla del qué hacer, pero no del cómo y del para qué.

Esta situación, puede propiciar que las actividades o funciones diarias sean vistas por el trabajador que las desempeña como un fin en sí mismas sin una mayor trascendencia para la organización, pero sobre todo pueden ocasionar la aparición de procesos no planificados, dando lugar a una posible desviación en las actividades y esfuerzos de los miembros de la organización; así como a una fragmentación o dispersión de la acción, misma que más tarde se traducirá en desperdicios de recursos y derroche inútil de energía que pueden llegar a mermar los intereses de la propia empresa.

Así, Cablevisión al no tener instrucciones claras y obligatorias para la persecución de la meta, tiende a ser más vulnerable ante los cambios continuos de la coyuntura económica actual.

Es pertinente señalar que el único objetivo específico que la empresa, particularmente que las Sucursales Comerciales, que son el medio por el que Cablevisión entra en contacto con sus clientes, tienen muy presente es el que se refiere a la expansión económica; o sea a las ventas que tienen que realizar mensualmente. En él se establece que cada una de dichas sucursales deberá cubrir un objetivo de ventas por mes, que varía según el tamaño de la zona que manejan, asignando un número específico a cada representante de ventas.

La aportación de cada una de las sucursales contribuye al número total de ventas mensuales que obtiene la empresa, la cual, a su vez, tiene fijado también un número de ventas global. En cambio, no existe nada en lo que a materia de servicio se refiere.

Ciertamente, a pesar de que las Sucursales Comerciales fueron creadas para proporcionar el servicio cercano, directo y personalizado a todos sus usuarios, fuera del objetivo de ventas que las rige; no cuentan con lineamientos generales que establezcan su participación eficiente en el logro del objetivo central de la compañía a través de la calidad del servicio personalizado. Así como tampoco se habla del papel que juegan en el préstamo del mismo, por lo que es muy posible que la adaptación o integración del trabajador hacia sus

---

actividades, si es que ésta llega a ocurrir, se esté dando a partir de la intuición o conceptualización que el trabajador tiene sobre lo que para él es ofrecer un buen servicio, lo que finalmente crea una gama diversa en los modos de "servir" al cliente que afectan indiscutiblemente su calidad.

Esto, pone de manifiesto la existencia de un problema a nivel de objetivos al interior de la empresa, denominado por Mayntz "conflicto de objetivos", es decir que Cablevisión persigue simultáneamente dos objetivos aparentemente distintos: en primer lugar, su justificación social corresponde a la prestación de un servicio y, en segundo, como empresa económico privada busca la satisfacción del lucro.

#### **d) VALORES Y COMPROMISOS**

Tanto los valores como los compromisos, que mencionaremos en el siguiente espacio, conforman la base ideológica sobre la que se justifican ciertas formas de conducta que Cablevisión le "exige" a su personal en sus relaciones sociales laborales.

Cabe señalar, que esta concepción de valores no está haciendo referencia a las actitudes evaluativas y valorativas que comúnmente predominan entre los miembros de la organización derivados de sus costumbres, educación y cultura; aunque debido a su vital importancia para alcanzar las metas de la compañía serán retomados posteriormente. Estas actitudes valorativas, dice Mayntz, no determinan necesariamente lo que se hace, pero si determinan con frecuencia el cómo se hace.

#### **VALORES**

- **LEALTAD.** Es el compromiso de ser congruente con la empresa.
  - **HONRADEZ.** Reconocer las limitaciones, errores y aciertos para poder superarlos y así lograr los objetivos.
  - **DISCRECIÓN.** Respeto profesional para el buen empleo de la información propia de la empresa.
-

- **ETICA.** Profesionalismo y compromiso moral en todos los aspectos, que permitan ofrecer el máximo de esfuerzo de uno mismo para la empresa y los demás.
- **COMUNICACIÓN.** Es la base para alcanzar con calidad los objetivos en la empresa.
- **RELACIÓN LABORAL.** Buscar conjuntamente el logro de los objetivos de la empresa, con base en el respeto, comunicación y responsabilidad.
- **PRODUCTIVIDAD.** Ofrecer la mayor calidad mediante el aprovechamiento de los recursos físicos, humanos y tecnológicos para el logro de los objetivos establecidos por la organización.
- **ORGULLO.** Satisfacción personal y colectiva del cumplimiento de los objetivos propios y de la empresa.

## COMPROMISOS

**EMPRESA.** Seguir siendo el líder en el mercado de la televisión por cable, trabajando con rentabilidad y profesionalismo, para proporcionar el mejor servicio de entretenimiento, actualizado y de interés para nuestros clientes; respetando las normas sociales.

**PERSONAL DIRECTIVO.** Brindar los elementos necesarios como la capacitación y estimulación para el desarrollo y crecimiento personal y, a su vez, el de la empresa portando con orgullo el símbolo de Cablevisión.

**PERSONAL.** Se empeñarán para dar el máximo esfuerzo, hasta lograr resultados acordes con los objetivos, filosofía, valores y compromisos de la empresa; integrándose con sus jefes y compañeros para constituir el mejor equipo del mercado.

### 2.3.1.3. PRESTACIONES

Cablevisión es una empresa económico privada, sus integrantes actúan en ella, a través de un nexo contractual basado en una remuneración fija y con diferentes prestaciones. Al respecto, la plantilla del personal de esta empresa

---

se encuentra integrado por empleados contratados directamente por ella y que gozan del 100% de sus prestaciones y, la otra parte es contratada por una intermediaria, filial del Grupo Televisa de nombre Tecnicable. (62)

Las prestaciones que ofrece la empresa Cablevisión a sus empleados son las siguientes :

- I.M.S.S. La empresa absorbe la parte correspondiente al empleado que es aproximadamente 4.75% del sueldo, además el empleado incapacitado por enfermedad general recibe un subsidio del seguro que cubre el 60% de su sueldo y el 40% restante lo aporta la institución, de tal manera que reciba el 100% del sueldo.
  - AGUINALDO Y REPARTO DE UTILIDADES. El aguinaldo que entrega la organización representa 27 días de salario, junto con el aguinaldo se recibe un anticipo de reparto de utilidades pagando el equivalente a 35 días de salario, los trabajadores que no hayan cumplido el año de servicio, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo conforme al tiempo que se haya laborado.
  - DIAS DE DESCANSO. Los trabajadores disfrutan de dos días de descanso por cada cinco de trabajo y los días obligatorios que marca la ley.
  - VACACIONES. Los trabajadores disfrutan de un período anual de vacaciones pagadas, en ningún caso serán inferiores a siete días laborales y aumentarán progresivamente de acuerdo a su antigüedad.
  - PRIMA VACACIONAL. Ésta equivale al 75% del salario de los días disfrutados, que se pagará en el período señalado y de acuerdo al programa autorizado.
  - FONDO DE AHORRO. Para la formación del fondo de ahorro, el trabajador aportara el porcentaje establecido, mismo que será descontado por nomina, la empresa aportará el mismo porcentaje. Para los trabajadores sindicalizados el porcentaje será del 13% y, para los empleados de confianza el 14.28%.
  - SEGUROS DE VIDA. Tienen derecho a tres seguros de vida:
    - a) La prima del primer Seguro de vida será de 5, 000 (Cinco mil pesos 00/100 M.N), en caso de muerte accidental.
-

b) La prima del segundo seguro de vida, estará calculado por 20 meses de sueldo más fondo de ahorro.

c) La prima del tercer Seguro de vida, estará calculado por 30 meses de sueldo.

- **VALES DE DESPENSA.** Se otorgará el 40% del sueldo nominal en vales de despensa para la adquisición de mercancías de primera necesidad en tiendas de autoservicio.
  - **SERVICIO DE COMEDOR.** El cual proporciona alimentos a bajo costo en las máximas condiciones de calidad e higiene.
  - **CARTA DE CREDITO DE JUGUETES.** Consiste en un convenio con las jugueterías de Mercaderías del Refugio, en el que se establece un crédito y descuento para los trabajadores de planta y de un descuento para los trabajadores eventuales. El crédito utilizado será descontado por nómina en un plazo no mayor de cinco meses.
  - **VALES DE DESPENSA Y PAVO.** Este se entregará únicamente en temporada navideña.
  - **PLAN INTEGRAL DE PROTECCIÓN SOCIAL (PIPS).** Todos los trabajadores recibirán un pago extra mensual que equivaldrá al 20% de sueldo nominal.
  - **INFONAVIT.** La empresa aporta el 5% del sueldo al Infonavit y con esto se forma un fondo a favor de los trabajadores, mismo que se puede retirar en su oportunidad.
  - **FONACOT.** Es otra de las prestaciones, ya que el gobierno subsidia a los trabajadores para que puedan adquirir mobiliario y aparatos domésticos, los cuales serán pagados a plazos con intereses muy bajos.
-

### **2.3.1.4. ESTRUCTURA GENERAL DE CABLEVISIÓN**

Una vez detallado el marco filosófico que rige el sendero de Cablevisión, nos centraremos en el análisis de su estructura, pues a través de ella, es como la empresa realiza la coordinación de sus actividades con las que pretende dirigir y controlar las acciones de sus integrantes hacia su meta y objetivos.

Para el análisis de la estructura de Cablevisión, nos remitiremos a las características propuestas por Stephen Robbins: centralización, complejidad y formalización.

#### **a) CENTRALIZACION**

Renate Mayntz, señala que para el logro de dichos objetivos, la organización tiene que estar "configurada racionalmente", es decir debe existir una estructura formal que dirija las relaciones y roles que tendrán lugar en su interior y que se encuentran interrelacionadas entre sí; éstas se determinan mediante organigramas, descripción de puestos, reglas y procedimientos.

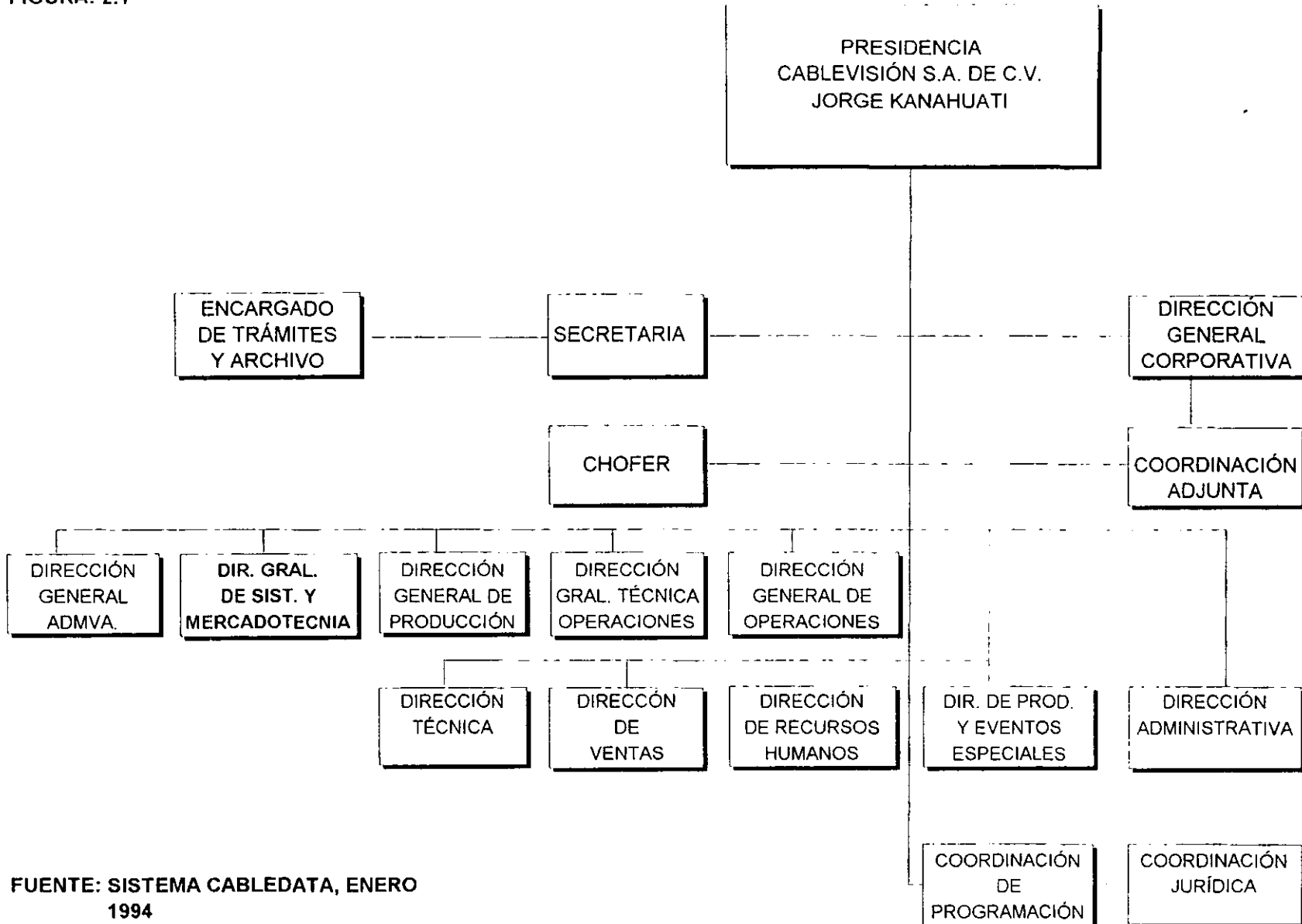
De esta manera, Cablevisión está integrada por aproximadamente 1, 500 empleados distribuidos en sus diferentes instalaciones. De acuerdo a su organigrama general, cuenta con una estructura funcional, que establece la existencia de una diferenciación especializada de actividades o tareas con arreglo a la división del trabajo, que son reglamentadas, controladas y encomendadas a titulares de los diferentes puestos. (ver organigrama general en la figura 2.1)

Dichos elementos determinan la dirección descendente de las líneas formales de autoridad y comunicación en la empresa, ubicándola dentro de la categoría de las organizaciones centralizadas con un esquema piramidal o vertical y con jerarquías delimitadas.

De esta forma, podemos apreciar que la cúpula está encabezada por una Presidencia, de la que se desprenden seis Direcciones Generales (antes Vicepresidencias), cinco Direcciones y dos Coordinaciones. Así, Cablevisión

---

FIGURA: 2.1



FUENTE: SISTEMA CABLEDATA, ENERO  
1994

cumple con sus objetivos planteados, a través de los subsistemas generales: Operación, Administración, Sistemas y Mercadotecnia, Ventas y Relaciones Públicas, Producción, Recursos humanos, Programación y Jurídico. (63)

## **b) COMPLEJIDAD**

Continuando con la descripción y análisis de la estructura de Cablevisión, encontramos que ésta es muy compleja, debido a su gran diferenciación tanto espacial, como horizontal y vertical.

En primer lugar, la "diferenciación espacial" en esta empresa, se debe a que la disposición del trabajo está dada principalmente por la situación geográfica de sus clientes, misma que se encuentra representada por las denominadas "Sucursales Comerciales" distribuidas en el Distrito Federal y área metropolitana; las cuales, hasta hoy, suman un total de 9. Ésto ocasiona que existan varias instalaciones físicas que mantienen al personal geográficamente disperso, tornando aún más difíciles la comunicación, coordinación y control del mismo. (64)

La segunda, corresponde a la diferenciación horizontal, que en la organización se manifiesta con la diversidad de puestos u ocupaciones que se dan en los diferentes subsistemas y que son requeridas para el cumplimiento de sus objetivos. En ésta se incluyen todas las actividades especializadas de los diferentes departamentos como las mencionadas anteriormente, y de las que a se desprenden, tesorería, contabilidad, facturación, sistemas, relaciones públicas, recursos humanos, mercadotecnia, promoción y ventas, producción, auditoría, construcción, etc.

En Cablevisión este tipo de funcionalidad ha originado la limitación de la capacidad de los empleados para desenvolverse adecuadamente en una posición gerencial que involucre a toda la empresa o a gran parte de ésta, porque ello, les exige una visión global que no tienen.

Dicho problema se puede observar claramente en la configuración estructural de las Sucursales Comerciales donde, dado su cometido económico, una de las políticas que imperan para la promoción de los empleados a la gerencia de las mismas, es que sólo los representantes de una área (ventas)

---



pueden acceder a ellas; lo que ha ocasionado una visión parcial de los problemas reales que las aquejan, prevaleciendo el desconocimiento sobre el funcionamiento general y del resto de los departamentos que las componen y que son igualmente importantes para su crecimiento y desarrollo: atención a clientes, administración, técnico, etc.

Por tanto, estas diferenciaciones horizontales y espaciales le otorgan un carácter complejo a Cablevisión que le exige una gran capacidad de coordinación y comunicación para que las diferentes sucursales y sus respectivos departamentos no pierdan de vista el objetivo final para el que fue creada la empresa.

En lo que se refiere a la diferenciación vertical encontramos, que hay una gran profundidad jerárquica, debido a que existen varios niveles entre la Presidencia y los operativos que delatan la presencia de un fuerte sistema de control y fiscalización, su configuración estructural muestra una organización "alta", al existir "tramos de control", relativamente pequeños que implican una mayor supervisión directa de las actividades; lo que aumenta su grado de complejidad, al aumentar con ello, los canales de comunicación y las probabilidades de distorsión o deformación de la información. (65)

### **c) FORMALIZACIÓN**

Para terminar con el análisis de la estructura general de Cablevisión, hablaremos de la formalización de sus relaciones y actividades o roles de trabajo.

Mayntz (66), señala que una organización está tanto más formalizada, cuando más definidas se hallan las actividades que se ejercen en la organización, mediante reglamentaciones y no por la disposición y por la improvisación. Por tanto, a cada una de las tareas funcionales derivadas de dicha diferenciación especializada corresponde una definición precisa de derechos, obligaciones y métodos.

En este sentido, podemos decir que el modelo de estructuración artificial de Cablevisión, pertenece a los esquemas altamente formales. Porque, aparte del marco filosófico previamente descrito, cuenta con un sistema detallado y preciso

---

de reglas y sanciones por escrito.

“El Reglamento interior de trabajo” (67), cuyo contenido es de carácter normativo cumple con parte del cometido de socialización formal del que hablamos anteriormente, en él encontramos información referente a denominaciones, disposiciones generales sobre la jornada de trabajo, permisos, vacaciones, horas extras, días y lugares de pago, riesgos profesionales diversos, medidas disciplinarias y artículos transitorios que rigen el desarrollo de las labores del personal de la empresa; dentro de los que destacan:

- El personal al servicio de la empresa se clasifica en: a) No sindicalizado (de confianza) y b) Sindicalizado.
- El personal no deberá portar armas de ninguna clase dentro de las instalaciones de la empresa.
- El personal no deberá tratar durante las horas de labores asuntos ajenos a la empresa, que impidan el regular desarrollo de las mismas.
- El personal no deberá presentarse a trabajar con aliento alcohólico.
- El personal no deberá negarse a trabajar tiempo extra, por circunstancias extraordinarias en los términos de la ley.
- El personal no deberá manejar los vehículos de la empresa, sin tener autorización respectiva de la empresa.
- El personal deberá portar su gáfete de identificación dentro de las instalaciones o trabajando fuera de ellas.
- El personal deberá someterse a los exámenes médicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- Será motivo de suspensión de un día sin goce de sueldo, en el caso de que un trabajador acumule tres retardos en un período de quince días.

Será motivo de suspensión de cinco días sin goce de sueldo en quien incurre en las siguientes faltas:

- Faltar hasta tres días a sus labores en el lapso de treinta días naturales
-

sin justificación.

- Hacer uso personal de las máquinas, aparatos, micrófonos, vehículos, herramientas o cualquier equipo propiedad de la empresa.

Será motivo de suspensión por ocho días sin goce de sueldo, a quien incurra en las siguientes faltas:

- Ejecutar trabajos ajenos a la empresa dentro o fuera del establecimiento en horario de trabajo.
- Llevar en los vehículos de la empresa, personas no autorizadas por la misma o permitir a otros ajenos a ella manejar el vehículo.

El contrato podrá ser rescindido en los siguientes casos:

- Por incurrir el trabajador durante sus horas de trabajo en faltas a la moral, honradez, actos de violencia, amagos, injurias, etc.; en contra de sus compañeros de trabajo, clientes o representantes de la empresa.
- Por comunicar a cualquier persona los secretos que se guarden escrupulosamente sobre programas y clientes de los cuales tengan conocimiento por su trabajo, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- Por desobedecer las órdenes del director, gerente, jefe de departamento o supervisor correspondiente sobre el trabajo encomendado.
- Por incurrir en más de tres faltas de asistencia injustificadas durante un período de treinta días.
- Por acudir a sus labores en estado de embriaguez, o bajo la influencia de algún narcótico e introducirlos a la empresa.
- Por ejecutar negocios propios de la empresa, para su provecho personal.
- Alterar, modificar o falsificar documentos, comprobantes y controles de la empresa, cualquiera que sea su objetivo.

Pese a ello, dentro de este punto es importante destacar que ninguno de los diferentes departamentos que componen a empresa, cuentan con un manual

---

de procedimientos en el que se establezcan de forma escrita los lineamientos, expectativas e instrucciones que conceptualicen cada una de las funciones o actividades a realizar y el por qué de su existencia; así como tampoco existe una definición del perfil de los individuos destinados a ocupar cada uno de los puestos requeridos para que la empresa logre su cometido.

Hasta diciembre de 1993 las políticas, objetivos, funciones y procedimientos, en su mayoría; se han venido aprendiendo a través de las instrucciones verbales, de la experiencia y del contacto con los compañeros. De los cuales se deduce el "qué, el cómo hacer y el para qué". Esta situación originó diferentes modos o formas de ejecutar una misma tarea, ya que dicha gama depende del número de miembros participantes, lo que según Mayntz (68), provoca la desfiguración de las actividades con sus respectivas desviaciones de los esfuerzos de los miembros y desperdicio de recursos.

No obstante, tras el período de modernización los procesos operativos están siendo cada vez más precisos y detallados con el propósito, según los representantes formales de la organización, de unificar "criterios" en los modos y formas de realizar una misma tarea. Dicha formalización y el aumento de la centralización en la toma de decisiones trajeron consigo también una gran rigidez, aumento en el papeleo de cualquier trámite laboral, así como el nacimiento y desarrollo de la conocida "epidemia del memorándum", la implantación de reportes y controles diarios; especialmente en las áreas que tienen una relación directa y personalizada de servicio al cliente.

#### **2.3.1.4.1. DIRECCION GENERAL DE SISTEMAS Y MERCADOTECNIA**

Una vez señalado el complejo universo de nuestro sistema Cablevisión, se hace necesaria la delimitación de nuestra investigación, razón por la que tomamos la Dirección General de Sistemas y Mercadotecnia (69), subsistema del cual se desprende nuestro objeto de estudio. Entre sus funciones más importantes a desarrollar, al menos teóricamente, se encuentran: la realización de los estudios de mercado, evaluaciones y autorizaciones sobre el cableado de nuevas zonas o territorios susceptibles de captar clientes potenciales para la empresa, crear estrategias para la promoción y ventas del servicio, incluyendo la venta de los pagos por evento tanto a particulares como a bares y restaurantes; así como, el de proporcionar el servicio directo al cliente mediante los

---

subsistemas denominados Sucursales Comerciales.

Esta Dirección General se subdivide en tres direcciones: 1) Direcciones de ventas y sistemas de Tv. p/Cable, 2) Dirección de Sistemas Zona Sur y 3) Dirección de sistemas zona norte, la coordinación de información a prensa y tres gerencias: Gerencia de Mercadotecnia, Gerencia de promoción a tiendas y Gerencia de promoción de pago por evento.(70)

**Dirección de Sistemas Zona Sur** estuvo a cargo del C.P. Esteban Dueñas Peña, de la cual dependen 5 Sucursales Comerciales, cada una de ellas está representada por un gerente. (ver figura 2.2)

- Sucursal Comercial Zona Tlalpan
- Sucursal Comercial Zona Valle
- Sucursal Comercial Zona San Angel
- Sucursal Comercial Zona Balbuena
- Sucursal Comercial Zona Iztapalapa.

**Dirección de Sistemas Zona Norte:** a cargo del Sr. Miguel Reyes Hidalgo, integrada por 4 sucursales Comerciales: (71)

- Sucursal Comercial Zona Polanco - Lomas
- Sucursal Comercial Zona Satélite
- Sucursal Comercial Zona Lindavista
- Sucursal Comercial Zona Cuautitlán Izcalli

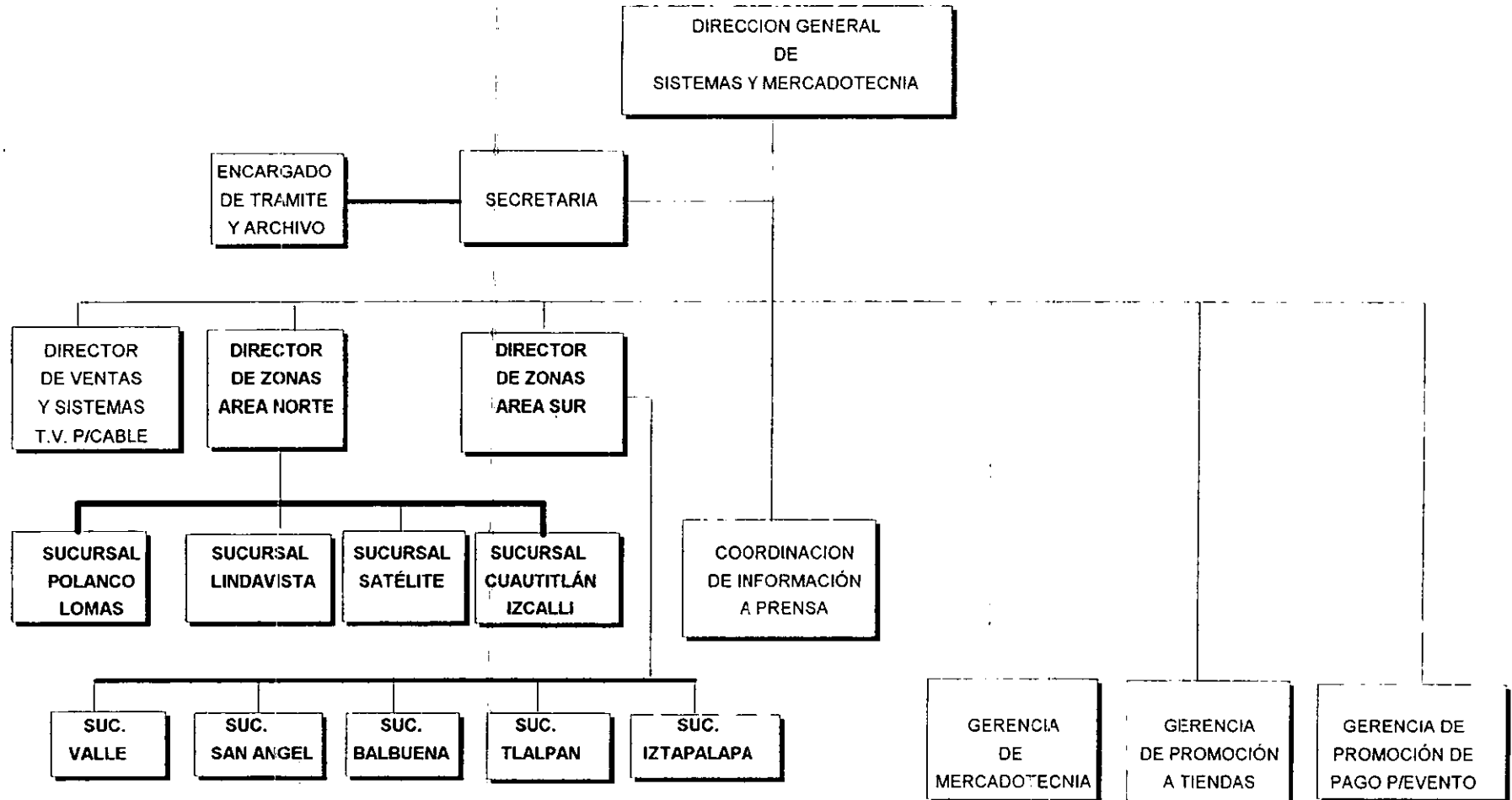
#### **2.3.1.4.2. SUCURSALES COMERCIALES**

De esta manera, llegamos a nuestro objeto de estudio: las Sucursales Comerciales, las cuales son el medio por el que Cablevisión interactúa con sus clientes brindándoles el servicio personalizado tanto de información, como de ventas e instalación (72); no cuentan con estrategias, políticas ni planes de acción, así como tampoco con objetivos formalmente definidos ni como sistemas, ni por departamentos aunque existe un objetivo implícito que es el de crecer en el mercado.

---

FIGURA 2.2

CABLEVISIÓN S.A. DE C.V.  
PRESIDENCIA CABLEVISIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS Y MERCADOTECNIA  
ENERO DE 1994



FUENTE: SISTEMA CABLEDATA, ENERO DE 1994.

Por esta razón, se determina un número de ventas para cada una de ellas, que varía según su tamaño, zona de influencia y época del año; éste va de 1000 a 2000 ventas por mes.

### **a) ESTRUCTURA**

Cada sistema o Sucursal Comercial está compuesta por cinco subsistemas o departamentos representados por una gerencia: Ventas, Relaciones Públicas o Atención a Clientes, Administración Técnico y Caja; algunas Sucursales como Polanco - Lomas, Valle y Satélite cuentan adicionalmente con servicio de conmutador. (ver figura 2.3)

De acuerdo con su posición geográfica aparecen como unidades independientes, sin embargo, la toma de decisiones es centralizada, Según su división de trabajo, existe una gran dependencia entre las diversas funciones necesarias para alcanzar sus objetivos como un todo, como consecuencia sus componentes están íntimamente relacionados en el proceso de trabajo y cualquier falla en alguno de ellos repercute en los demás.

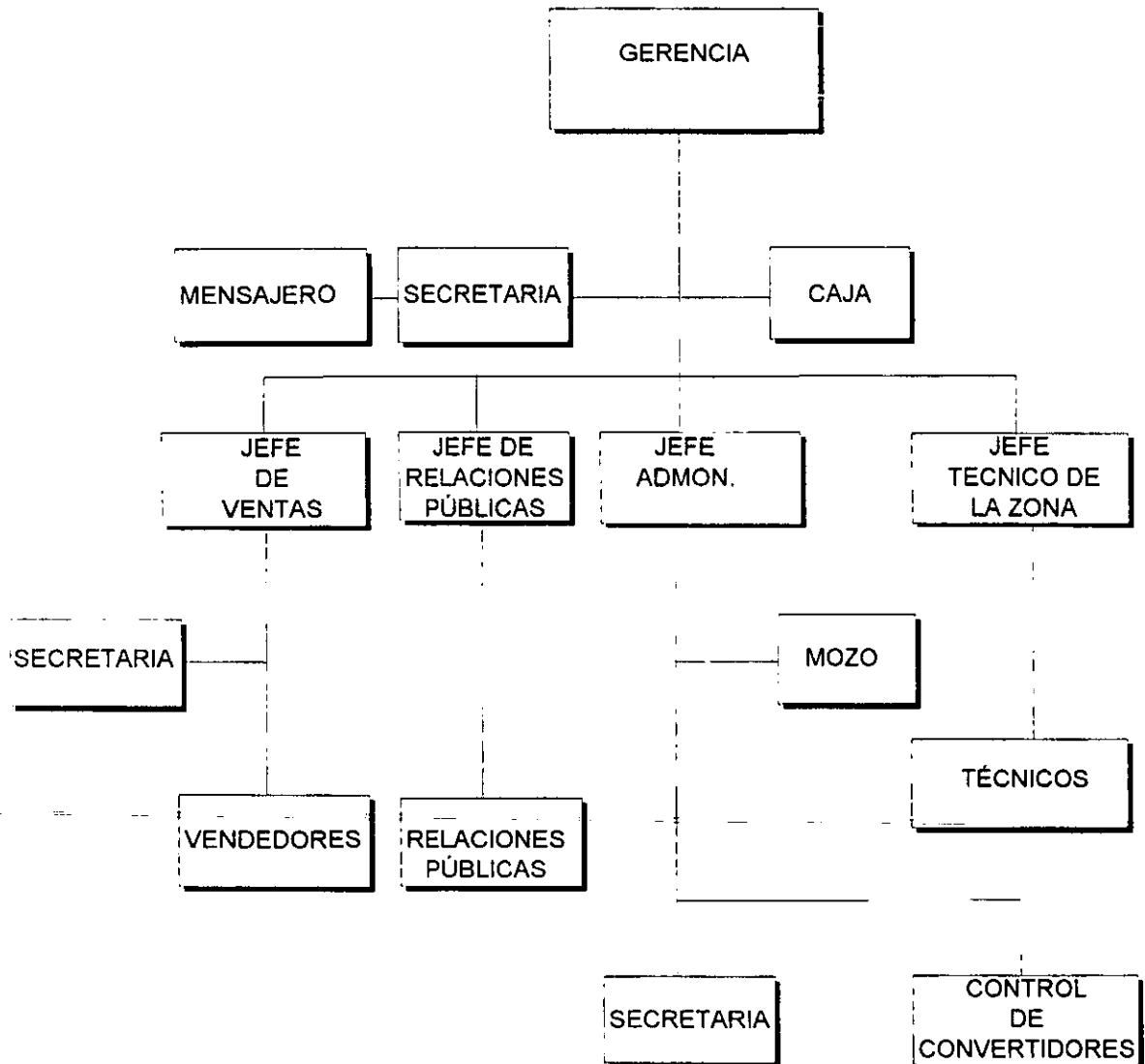
### **b) FUNCIONES DE LOS SUBSISTEMAS DE LAS SUCURSALES COMERCIALES**

Como se mencionó en el marco teórico de este capítulo, las funciones o papeles son la contribución práctica o acción dentro del sistema que describen las formas específicas de conducta asociadas con determinadas tareas, mismas que surgen de los requerimientos de éstas últimas y que están dirigidas al cumplimiento del objetivo general de la organización.

De esta forma, cada uno de los subsistemas que componen a las Sucursales Comerciales deben cumplir con una serie de tareas encaminadas al logro del objetivo central de la empresa, mismas que tampoco han sido definidas por escrito, por lo que en esta sección enunciaremos las actividades más importantes que realiza cada uno de los departamentos hasta el momento de la investigación; basándonos en la información recabada por este medio.

---

CABLEVISIÓN S.A. DE C.V.  
 PRESIDENCIA DE CABLEVISIÓN  
 DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS Y MERCADOTECNIA  
 DIRECCIÓN DE SISTEMAS DE ÁREA  
 GERENCIA DE ZONA  
 ENERO DE 1994



FUENTE: SISTEMA CABLEDATA, ENERO DE 1994  
 FIGURA 2.3



**NOMBRE DEL****DEPARTAMENTO: GERENCIA.****REPORTA A:** Dirección General y Dirección de Sistemas.**LE REPORTAN:** Los jefes de las diferentes áreas: Ventas, Relaciones Públicas Administración y Técnico.**FUNCIONES:**

- Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las funciones que se realizan los diferentes departamentos que integran la Sucursal Comercial.
- Coordinar los recursos humanos y materiales de la Sucursal
- Elaborar reportes diarios a la Dirección General y Dirección de Sistemas sobre el incremento de clientes.

**NOMBRE DEL****DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN****REPORTA A:** Gerencia de la Sucursal.**FUNCIONES:**

- Se encarga de la coordinación y distribución del material de trabajo al departamento técnico ( Equipo, decodificadores, convertidores, vales de gasolina, etc. )
- Solicitar al almacén el equipo y material necesarios para surtir al departamento técnico.
- Elaborar reportes de resultados semanales sobre el total de instalaciones, cancelaciones y ventas de los diferentes servicios que ofrece la empresa.
- Supervisar los cortes de caja y enviar reportes sobre éste a la Dirección administrativa.
- Realizar solicitudes de cheques y facturas.
- Efectuar los pagos correspondientes al consumo de luz, teléfono, etc.
- Realizar el Check in de las órdenes de trabajo del área técnica y modifica el estatus de los clientes en el sistema.

**NOMBRE DEL****DEPARTAMENTO: VENTAS****REPORTA A:** Gerencia de la Sucursal.**FUNCIONES:**

- Ofrecer y vender el servicio que brinda Cablevisión a posibles clientes logrando de esta forma captar mayores ingresos para la empresa.
- Elaborar reportes sobre posibles mercados a la gerencia.

---

- Promover el servicio de Cablevisión en zonas de baja venta por medio del cambaceo ( venta de puerta en puerta ).
- Elaborar reportes diarios de ventas.
- Capturar los datos de los nuevos clientes en el sistema Cable Data.
- Asignación de números de contrato a los nuevos clientes.

**NOMBRE DEL****DEPARTAMENTO: TÉCNICO****REPORTA A:** Gerencia de la Sucursal.

- FUNCIONES:**
- Programar y ejecutar el servicio de instalación y cancelación de los solicitados por los clientes.
  - Dar mantenimiento correctivo y preventivo a las líneas de distribución, troncales y fuentes de poder con el objeto de que el cliente reciba una buena señal.
  - Proporciona, la atención, seguimiento y solución a los reportes de los clientes sobre las fallas que se presentan en su servicio.
  - Verificar mensualmente el material de desecho y elaborar una relación para su envío al almacén.
  - Elaborar reportes diarios de instalaciones y cancelaciones del servicio.

**NOMBRE DEL****DEPARTAMENTO: RELACIONES PÚBLICAS O ATENCIÓN A CLIENTES****REPORTA A:** Gerencia de la sucursal.

- FUNCIONES:**
- Proporcionar información general sobre los diferentes servicios de la empresa.
  - Dar orientación y atención de manera personal a clientes que lo solicitan resolviendo en lo posible sus problemas.
  - Elaboración de comprobantes de pago y recibos por rentas a los clientes que por alguna causa no tienen el estado de cuenta, con el fin de que puedan pagar su adeudo en la caja de la sucursal.
  - Persuadir a los clientes que quieren cancelar de permanecer con el servicio.
  - Elaborar reportes y controles diarios sobre cancelaciones, quejas, etc., hechas por el cliente con el fin de canalizarlas a las áreas que correspondan.
- Efectuar la captura en el sistema Cable Data, de todas las
-

conciliaciones realizadas durante el día ( notas de cargo y crédito, según corresponda, bajas y altas del servicio de pago automático, cancelaciones del servicio, etc. )

- Elaboración y control de memorándums de ajustes para el departamento de facturación, a fin de que sean aplicados a las cuentas de los clientes.
- Elaborar reportes y controles de tipo de visita por cliente.
- Informar y convencer a los clientes de que ingresen a la opción de pago automático, así como elaborar las solicitudes de inscripción, baja o cambio de tarjeta de crédito y realizar el reporte respectivo para las áreas administrativa y financiera.

**NOMBRE DEL**

**DEPARTAMENTO: CAJA**

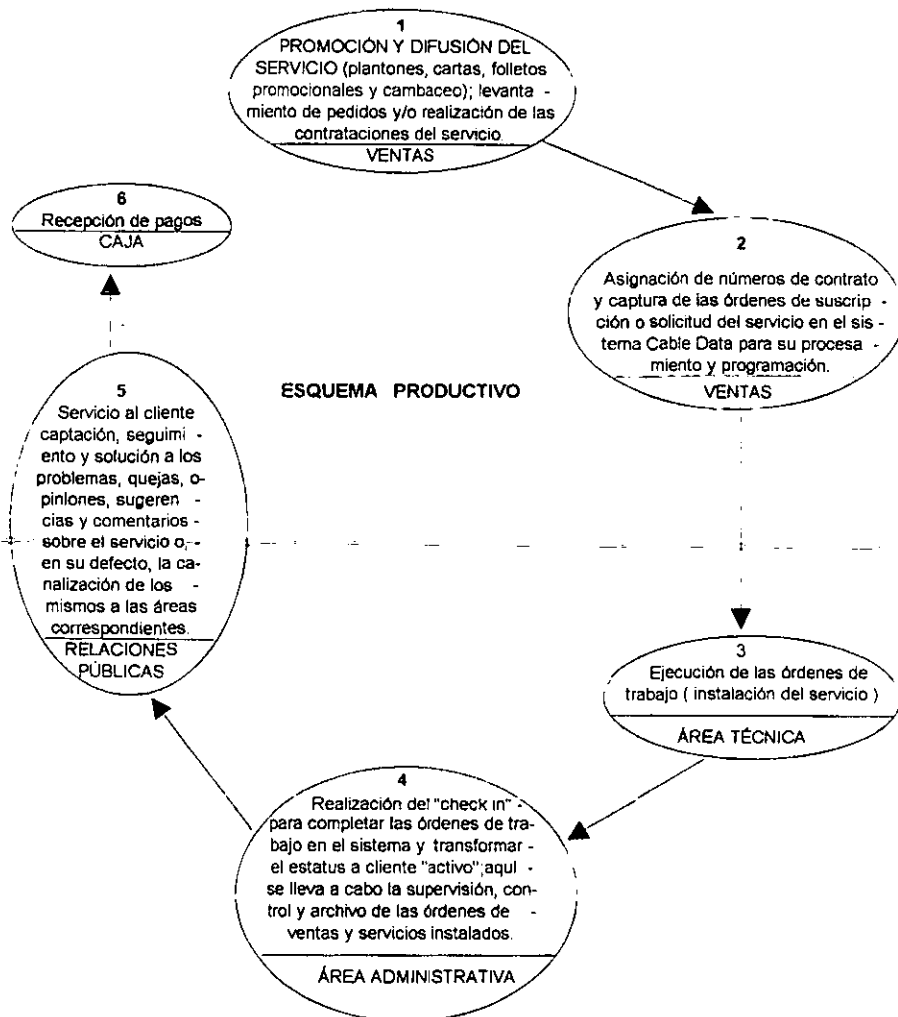
**REPORTA A:** Tesorería. Gerencia y área administrativa de la sucursal.

- FUNCIONES:**
- Recibir el pago de clientes por concepto de cobros y ventas del servicio.
  - Efectuar diariamente el depósito de los movimientos monetarios por medio Panamericana.
  - Hacer el corte de caja diario a fin de tener en orden la contabilidad de la empresa.
  - Elaborar reportes diarios a los departamentos de Tesorería y Facturación.
  - Remunerar decenal y quincenalmente a los empleados de la Sucursal. (73)
-

## c) PROCESO PRODUCTIVO " IDEAL " DE LAS SUCURSALES COMERCIALES

### ALGUNOS PASOS PREVIOS:

1. Evaluación e Investigación de mercados. 2. Cálculo del presupuesto para cablear zona de interés según la infraestructura del lugar y presentación del mismo a la Presidencia. (Área de Sistemas y Mercadotecnia). 3. Aprobación del presupuesto por la Presidencia. 4. Tramitación de los permisos con la SCyT, CFE y con la Delegación o Municipio correspondiente; para el enlace de señal, uso del servicio de posteo y del suelo respectivamente. (Gcía. Suc. Comercial) (74). 5. Presentación y entrega del plano. (Dirección Técnica). 6. Realización de las obras de construcción y cableado. (Dirección Técnica: Departamento de construcción).



## CONCLUSIONES

La descripción y análisis sistémico del “modelo ideal” o esqueleto organizacional de Cablevisión (marco filosófico, estructura, reglas, funciones, procedimientos, etc.); nos permiten concluir que éste presenta una configuración funcional altamente compleja, centralizada y formalizada, inspirada en los principios clásicos de la teoría organizacional, que la ubican dentro de la categoría denominada “organización mecánica”.

Las principales características que en ella observamos son la existencia de un organigrama piramidal o vertical, división del trabajo por especialización de funciones, centralización en la toma de decisiones, jerarquías delimitadas con tramos de control relativamente pequeños que implican una mayor supervisión y control constante de las actividades y de los propios trabajadores; así como una carga excesiva de reglamentos y procedimientos normativos detallados que hacen de ésta, un sistema tradicional, estratificado y burócrata.

Estos elementos nos revelan una dirección descendente de las líneas formales de autoridad y de comunicación que pueden ser peligrosos para el sano funcionamiento y desarrollo de la organización porque se pierde el contacto interpersonal entre las altas esferas y los empleados operativos, además de que se da un aumento en los canales o niveles de comunicación y con ello crecen las probabilidades de filtración y distorsión de la información que pueden ocasionar que se pierdan de vista los problemas reales de empresa.

De acuerdo con las nuevas tendencias de la organización mundial, dichos aspectos denotan una organización pesada u obesa que recae en la obsolescencia y que, en un momento determinado, pueden limitar o disminuir tanto su capacidad de respuesta como los niveles de eficacia y eficiencia necesarios para desenvolverse con éxito dentro del mundo tan cambiante y competitivo en el que se ha convertido el ramo de las telecomunicaciones al retrasar la toma de decisiones, la identificación de su problemática y las acciones posibles para sanearla.

Es indispensable mencionar que a pesar de la gran formalidad que muestra el esquema estructural de la empresa, éste manifiesta deficiencias importantes en su proceso administrativo u organizacional, fundamentalmente en las etapas

---

de planeación, organización, control y evaluación.

Por un lado, tiene un excesivo y detallado sistema de reglas codificadas y por el otro, no cuenta con una clara definición de roles y perfiles que expliciten las exigencias, requisitos y expectativas que se requieren para acoplar adecuadamente al trabajador con las necesidades laborales; tampoco se han establecido los objetivos generales y particulares para cada Sucursal Comercial y mucho menos para los departamentos que las componen a fin de que contribuyan a su integración con el objetivo central y les den sentido a las actividades de los individuos más allá de las meras acciones cotidianas.

Asimismo, no existe nada sobre el quehacer de la organización en el terreno del servicio, que es el fin social que justifica su existencia. Finalmente, ésta no cuenta con una área destinada a la evaluación y control que se encargue de verificar periódicamente el cumplimiento del objetivo central de la organización y si su actuación corresponde al mismo, así como del análisis y estudio de los avances en el proceso de cambio para determinar los aciertos, posibles desviaciones y correcciones.

Ésto da la impresión de una visión cortoplacista del futuro de la empresa y que los cambios orquestados en su interior se están haciendo sin la adecuada metodología por lo que nos atrevemos a inferir que éstos no tendrán el éxito deseado a largo plazo.

Si bien la improvisación fue el principal ingrediente que prevaleció en la organización hasta finales de 1993, el proceso de modernización apunta hacia una estructura plana y compacta, con una clara acentuación y fortalecimiento de la centralización y rigidez en la toma de decisiones y en los modos de trabajo. Pero ¿es esto realmente lo que requiere la compañía para elevar la calidad de su servicio?

Desde nuestro particular punto de vista, la complejización estructural de la organización, aparte de una planeación racional y estratégica y una enorme capacidad de organización y coordinación; exige la creación e implantación de un sistema de comunicación ágil, continuo, dinámico y permanente para que su gente sea eficiente en su trabajo y pueda ofrecer un servicio de calidad sin perder de vista su objetivo principal.

---

Hasta aquí, sólo podríamos incluir a nuestro estudio una descripción del "modelo ideal" de la organización, de tal suerte, que si se pretende conocer lo que verdaderamente acontece en ella, será necesario realizar un análisis de su funcionamiento en la práctica; pues dicha ordenación teórica no siempre coincide con los modos reales de proceder que la rigen.

De hecho, el verdadero potencial del diseño estructural de un sistema y su eficiencia dependen totalmente de su realización en la vida cotidiana de la organización e incluso pueden verse deteriorados por el grado en que éste sea utilizado dentro de esa realidad. El siguiente apartado tiene justamente como objetivo fundamental conocer ¿Cómo opera realmente Cablevisión?, así como, evaluar su esquema teórico y determinar su efectividad en la práctica del servicio.

---

## NOTAS

- 1) MAYNTZ, Renate. "Sociología de la Organización". Alianza Editorial. 1ª. Edición, Madrid 1967. Quinta reimpresión, 1990. p. 14.
- 2) KEITH, D. y Newstrom J. W. "El comportamiento humano en el trabajo". McGraw - Hill. / Interamericana de México S.A. de C.V. 8ª. Edición (3ª. Edición en español). México 1993. p. 386.
- 3) Citado por Fernández, Collado Carlos, en " La Comunicación en las Organizaciones ". Trillas. México 1993. p.p. 38 a 42.
- 4) Idem. p. 41.
- 5) Idem. p. 42.
- 6) GOLDBERGER, G.M. "Comunicación Organizacional". Editorial Diana. 5ª impresión. México 1991. p. 50.
- 7) DESSLER, Gary. "Organización y Administración, Enfoque situacional" México , Prentice Hall, Inc. 1978. p. 36.
- 8) Idem p.38.
- 9) Citado por Carlos Fernández Collado. Op. Cit. p. 49.
- 10) GOLDBERGER, G.M. Op. Cit. p. 52.
- 11) BARAJAS, Medina Jorge "Curso Introductorio a la Administración". Trillas 2ª Edición, México, 1984, p. 59.
- 12) Idem p. 61.
- 13) Idem p. 62.
- 14) DESSLER, Gary. Op. Cit. p.p. 46 - 47.
- 15) MARTÍNEZ , de Velasco A., citado por Carlos Fernández Collado. Op. Cit. p. 54.
- 16) Idem p. 58.
- 17) KEITH D. y Newstrom J.W. Op. Cit. p.386.
- 18) GOLDBERGER, G.M. Op. Cit. p. 41.
- 19) BARAJAS, Medina, J. Op. Cit, p. 72.
- 20) Idem p.p. 72 - 73.
- 21) Idem p. 79.
- 22) Idem p.p. 79 - 80.
- 23) Idem p. 93.
- 24) MARTÍNEZ, Del Río, Eustaquio, citado por Alberto G. Navarro "Productividad un reto para el consultor", en Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 705, diciembre 4 de 1996, p. 132.
- 25) MAYNTZ, R. Op. Cit, p. 75.
- 26) Idem p. 75.
- 27) MAYNTZ, R. Op. Cit. p. 76.
- 28) Idem p. 102.
- 29) Idem p. 84.
- 30) Idem p. 100.
- 31) Idem p. 101.
- 32) Idem p. 101.
- 33) Idem p. 96.
- 34) Idem p. 100.
- 35) Idem p. 105.
- 36) ROBBINS P. Stephen, "Comportamiento Organizacional" (1996), México, Prentice Hall, p. 550.
- 37) DESSLER, Gary. Op. Cit. p. 76.
- 38) MAYNTZ, R. Op. Cit, p. 106.
- 39) Idem p. 107.
- 40) Idem p. 107.
- 41) DESSLER, Gary Op. Cit. p. 86.



- 42) ROBBINS P. Stephen, "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall. México 1987 p. 336.
- 43) Idem p. 336
- 44) Idem p. 337.
- 45) Idem p. 336.
- 46) Idem pág. 336.
- 47) ROBBINS, P. Stephen (1996). Op. Cit, p. 555.
- 48) GOLDHABER, G.M. Op. Cit. p. 44.
- 49) Idem p. 43.
- 50) ROBBINS, P. Stephen (1996). Op. Cit, p. 557.
- 51) Idem p.p. 557 - 558.
- 52) GOLDHABER, G.M. Op. Cit. p. 45.
- 53) MAYNTZ, R. Op. Cit. p. 123.
- 54) Idem p. 112.
- 55) Ibidem.
- 56) Idem p. 114.
- 57) Idem p. 112.
- 58) MAYNTZ, R. Op. Cit. p. 47.
- 59) Información obtenida en el "Manual de inducción, La Perfecta Selección", Cablevisión, agosto de 1992. p.4.
- 60) KATZ, D. y Kahn R. "Psicología social de las organizaciones", ( 1977) Editorial Trillas, México, p. 46.
- 61) Manual de Inducción, Cablevisión (1992). Op. Cit. p.p. 5 a la 8.
- 62) Ésta es una filial del Grupo Televisa creada única y exclusivamente para llevar a cabo el aprovisionamiento de trabajadores a la empresa Cablevisión; su participación se incrementó a partir de la estrategia de ésta última de extender su servicio a zonas populares, en la que se requería de una contratación masiva de personal con salarios bajos que hicieran más redituable su expansión con el mínimo de prestaciones (I.M.S.S. y Aguinaldo). Este personal se encuentra básicamente conformado por telefonistas, vendedores, técnicos y algunas secretarías.
- 63) Cabe señalar, que la dirección de Recursos Humanos, Dirección General Corporativa, Dirección Administrativa y la Coordinación Adjunta; fueron creadas a partir del ingreso del Ing. Jorge Kanahuati a la presidencia en octubre de 1993. Por otro lado, a lo largo de 1994, se llevó a cabo la sustitución de los líderes formales de las Direcciones de Ventas, administrativa, de Producción y eventos especiales; con estas acciones, se pretende la desaparición gradual de las direcciones generales: administrativa, sistemas y mercadotecnia, de producción y operaciones; así como la liquidación de sus respectivos representantes.
- 64) Paralelamente a las Sucursales Comerciales, Cablevisión incorporó a su servicio, a partir de septiembre de 1994, el Servicio a Clientes vía telefónica que ofrece "Merkatel," el cual inicialmente consistió en tomar las solicitudes referentes a las contrataciones de los eventos especiales, más tarde se incluyeron actividades como ventas y servicio a clientes en general. Estos acontecimientos provocaron, en primer lugar, la desaparición de la Gerencia de pago por evento a mediados de 1994 y más tarde la del área de servicio técnico vía telefónica que proporcionaban las Sucursales Comerciales, y que se encargaban de tomar los reportes de fallas y problemas que los clientes tenían con la señal. Merkatel es una filial del Grupo Televisa que tiene como objetivo el de proporcionar y concentrar en una sola empresa la atención telefónica que requieren las distintas organizaciones que conforman el grupo; misma que comenzó sus operaciones en noviembre de 1993.
- 65) Sin embargo, la tendencia de los cambios en la organización, a largo plazo, apuntan hacia una simplificación, compactación o aplanación de su estructura piramidal anulando y sustituyendo niveles operativos o funcionales en el organigrama y ampliando los tramos de control y supervisión. No obstante, según Goldhaber, esto no significa necesariamente que el sistema de comunicación sea más rápido y eficaz para la toma de decisiones.

66) MAYNTZ, R. Op. Cit. p. 112.

67) Reglamento Interior de Trabajo, Cablevisión S.A. de C.V.

68) MAYNTZ, R. Op. Cit. p.107.

69) Paralelamente a este sistema, surgió a partir de septiembre de 1994, la Dirección de Servicio al Cliente con la que se busca dar un mayor impulso y orientación de servicio personalizado; al tiempo que, se pretende que ésta absorba, a corto plazo, la mayoría de las actividades que hasta ahora viene realizando la Dirección General de Sistemas y Mercadotecnia.

70) La Gerencia de Promoción a tiendas desapareció en el mes de agosto de 1994, también en esa fecha se cancelo el contrato que la Cablevisión tenía con "COIN" (Correspondencia Inmediata); organismo que se encargaba de prestarle a la empresa los servicios privados de correspondencia para la entrega de los estados de cuenta y revista a quienes la tenían contratada. Cabe mencionar, que el servicio era por demás deficiente, los estados de cuenta llegaban a destiempo y las revistas continuamente se extraviaban.

71) Dichas direcciones desaparecieron a finales de julio de 1994 y sus representantes fueron liquidados junto con el Gerente de la Sucursal Comercial Satélite y los jefes de ventas de las Sucursales Satélite, Poianco y Cuautitlán Izcalli.

72) El proceso de reestructuración apuntan hacia la desaparición paulatina de todas estas oficinas de ventas; mismas que, en un futuro próximo, serán reemplazadas por pequeños módulos de servicio o multifuncionales (denominadas así porque las personas que las representen absorberán la mayoría de las funciones que se vienen realizando en las sucursales: venta, captura, caja y servicio en general), que serán instalados en los centros comerciales y otros puntos relevantes de esta gran metrópolis.

73) Dentro de los primeros ajustes que se efectuaron en estos sistemas de ventas y servicios para su desaparición destacan: la reducción del presupuesto destinado a las Sucursales Comerciales, las liquidaciones del personal técnico eventual y de mayor antigüedad a finales de 1994, así como su desincorporación de las Sucursales Comerciales con la aparición de las oficinas llamadas Cabezas o Cercotecs, la separación y centralización de los almacenes que surtían de material al personal técnico; posteriormente en febrero de 1995, ocurrió la centralización del personal de ventas y la liquidación de los trabajadores de esta área que gozaban de un contrato de planta y mejores prestaciones, la idea es reemplazar a este personal por comisionistas, el área administrativa deja de recibir órdenes de los gerentes y depende directamente de la Dirección que ejerce dichas funciones y; a mediados de ese mismo año, sucedería la inevitable liquidación de los gerentes de las Sucursales de Valle, San Angel, Tlalpan - Iztapalapa y Cuautitlán Izcalli. De esta forma, el gerente de la Sucursal Balbuena asume la supervisión y el control de la Zona Sur y el gerente de Lindavista de la zona Norte, con ello se fortalece la centralización y se colocan los primeros cimientos para la ampliación de los tramos de supervisión y control.

74) Cablevisión paga una renta anual a la CFE por el uso de sus postes, cada poste hasta finales de 1994, era rentado por un costo de 55 centavos; por su parte, la delegación o municipio por el uso del suelo, solicita a la empresa la realización de una obra social: servicio de alcantarillado, iluminación, pavimentación, etc., según se requiera. En el caso de Cuautitlán Izcalli, éste consistió en un donativo de 70 mil pesos. Ahora bien, la zona se cablea total o parcialmente según el potencial socioeconómico del lugar.

**CAPÍTULO 3. “DEJAD QUE LOS CLIENTES  
SE ACERQUEN A MI: CALIDAD Y SERVICIO”**

### **3.1. EL SERVICIO AL CLIENTE: UNA NUEVA DIRECCIÓN PARA LA SUPERVIVENCIA**

En la actualidad, debido al reto que impone el nuevo matiz en la competencia, las empresas tenderán a mostrar, hasta cierto punto; una calidad homogénea en todos sus productos y servicios lo que convierte al "valor agregado" en el punto decisivo de éxito. Resulta fácil reconocer entonces que la lucha por el dominio en el mercado estará dado por la capacidad de las organizaciones para conducirse bajo una nueva dirección la del "Servicio al Cliente", es decir, por su habilidad para generar el beneficio constante y permanente que satisfaga las necesidades reales de sus clientes.

Este aspecto, a la luz de la gran importancia que se le confiere en el mercado, será analizado en Cablevisión, con la intención de identificar la problemática que vive dicha organización a este respecto y plantear soluciones acordes a sus necesidades.

Antes de continuar, es necesario hacer un paréntesis para determinar lo que esta empresa entiende por Calidad del Servicio, a partir de la que realizaremos nuestra análisis de su servicio

De acuerdo con la Sociedad Americana de Control de Calidad (1), ésta es "una metodología de trabajo que tiene como objetivo fundamental fomentar la competitividad y productividad de una organización para fortalecer su papel en el mercado; contempla la totalidad de las características de un producto o servicio que determinan su habilidad para satisfacer las necesidades propias de uso dadas por el cliente". O sea, el conjunto de cualidades de un producto o servicio que hacen que éste se mantenga en el gusto del consumidor.

Esto significa que una organización es realmente productiva si ésta conoce perfectamente las expectativas de sus consumidores y las formas o modos de satisfacerlas, lo que queda fundamentado en las interacciones o encuentros con sus clientes por medio del área destinada al servicio personalizado.

De lo anterior, se deriva que la efectividad de una empresa depende, en buena medida, de su capacidad para conquistar, crear y fomentar una fidelidad

---

consumidora a largo plazo en sus clientes. Por tanto, la calidad en el servicio debe cumplir con los requisitos exigidos por éstos últimos, lo que implica una nueva orientación en el proceso de trabajo que va de afuera hacia adentro y viceversa

Así, ante la diversidad de empresas que ofrecen un mismo producto o servicio, dichos requerimientos van más allá de las características intrínsecas del producto o servicio e implican la inclusión de una serie de valores intangibles denominados "beneficios" que tienen un valor específico para el consumidor y que son posicionados en su mente en forma diferenciada a otras alternativas.

A esta serie de valores o beneficios intangibles que deberán estar siempre presentes en el intercambio entre empresa - cliente y que le otorgan un carácter distintivo al producto o servicio lo llamaremos "Servicio al Cliente " (2). Ésta metodología de trabajo hace un especial énfasis en la calidad de dicha interacción y resalta la importancia del consumidor y sus requerimientos para éxito de la empresa, su adecuado manejo en el quehacer organizacional cotidiano y su mejoramiento continuo harán posible que se produzca la ventaja competitiva denominada "servicio de valor agregado" o "beneficio constante".

La calidad total del servicio personalizado es, entonces, la acumulación de experiencias satisfactorias que recibe el cliente en su relación con la empresa.

De esta manera, el enfoque estratégico denominado "Dirección por el servicio" debe entenderse como la búsqueda permanente de un plan de trabajo tendiente no sólo a identificar y analizar todos aquellos puntos fuertes del producto o servicio de una empresa que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando sus fortalezas estructurales y funcionales; sino a crear, desarrollar, innovar, diseñar y explotar al máximo los beneficios que un buen servicio personalizado le puede ofrecer o adicionar al intercambio con un objetivo muy claro: la efectividad y eficiencia organizacional para la satisfacción total del cliente; de manera que éste pueda percibir y valorar dicha diferencia.

El éxito de una empresa comercial depende de cómo sirve y satisface las necesidades de sus clientes. Lograr la calidad en el servicio es hacer las cosas bien en cada actividad, es asegurar la productividad y, consecuentemente la supervivencia de la empresa.

---

En otras palabras, el marcado crecimiento de las ventas no significa nada en términos de éxito a largo plazo de una estrategia comercial, si cada peso no representa un cliente satisfecho y una necesidad satisfecha. Por ello, el foco de atención de toda estrategia no debe centrarse sólo en vencer a la competencia, sino en atender mejor y más rápido las necesidades de los consumidores y brindarles productos y servicios de mayor calidad. (3)

De esta manera, de la percepción que el cliente tenga de cómo el servicio satisface sus necesidades y expectativas dependerá su decisión de continuar o romper la transacción con la organización en cuestión. De ahí que en cada contacto con el sistema, el cliente incremente o disminuya su percepción de la calidad en el servicio prestado.

Ahora bien, la contribución de esta actividad a la supervivencia organizacional no es un hecho unidireccional o que ocurra una sola vez, sino una parte integral del proceso continuo de ofrecer valor a los clientes a lo largo de la existencia de la empresa y que incluye un amplio rango de circunstancias, tamaños, estructuras, métodos de trabajo, equipo, ambiente laboral, etc.; que integrados adecuadamente influyen de manera definitiva en la captación de nuevas ganancias sobre los propios competidores.

Por tal motivo, la tarea de toda organización deberá ser que la experiencia de un buen servicio se vaya enriqueciendo día con día a través del impulso y aumento tangible y permanente de valores agregados.

Es así como esta interacción se transforma en un factor especialmente importante para el equilibrio o estabilidad de una empresa porque a través de ella, es que obtiene la cantidad de energía que requiere para subsistir. No debemos olvidar que la decisión final de dar o no los insumos necesarios a estas agrupaciones sociales la hace el entorno del cual forman parte los consumidores y, de ese modo, es que el ambiente social tiene poder de vida o muerte sobre cualquier organización. (4)

Así, la calidad en el servicio al cliente en compañías privadas como Cablevisión, contribuirá al incremento de sus ganancias, creando la posibilidad de "almacenar energía"; que la conllevará más tarde no sólo a su permanencia en el mercado, sino a un crecimiento y supervivencia a largo plazo al aumentar

---

con ello su efectividad como sistema, permitiéndole un mayor movimiento y control de su medio.

Por lo tanto, en la década de la dirección por el servicio el destino de toda organización estará ligado con el de sus clientes y, serán éstos últimos, los únicos capacitados para fijar los parámetros o estándares de calidad; por tal motivo, el gran reto será poder medir la efectividad de los servicios.

Hoy en día, se dispone de numerosas guías para el desarrollo sistemático de la calidad de los servicios en las empresas: Deming, Juran, Crosby, Taguchi, etc.; son autores que aportan teorías, cada una de ellas con rasgos distintivos y procedimientos específicos para que cada organización elija el enfoque más conveniente según su actividad y grado de desarrollo.

Sin embargo, el problema serio que enfrentan las empresas nacionales en relación a este punto, es que no sólo quieren acceder a la modernidad bajo esta metodología de mercado siguiendo los patrones extranjeros establecidos, de los que desconocen su aplicación estratégica; sino que no la adaptan a su cultura por lo que se vuelven inasequibles los objetivos o bien, cuando éstos se logran no es posible mantenerlos.

La Calidad de un Servicio, como lo veremos en el quinto capítulo, debe formar parte de la cultura o modo de vida de una organización. Pero sólo será posible si los valores, actitudes y acciones cotidianas de todos aquellos que intervienen en su actividad económica y social están orientadas a estimularla, promoverla pero sobre todo vivirla; razón por la que se requiere de una participación activa, consciente y comprometida:

---

### **3.2. LA CALIDAD DEL SERVICIO A CLIENTES EN CABLEVISIÓN**

Uno de los puntos débiles más importantes que padece Cablevisión y que la hacen vulnerable ante sus competidores es, sin lugar a dudas, el área de servicio al cliente, que como veremos en el transcurso de este apartado ocupa el primer lugar en quejas sobre la deficiencia en la calidad del servicio, el segundo lugar en causas de cancelación y es una de las constantes de demandas.

Esta situación parece mostrar a simple vista que la empresa se encuentra imposibilitada, al menos por el momento, para establecer contacto con las necesidades reales de sus clientes debido en gran medida a su falta de orientación hacia el mercado.

Sin embargo, esto no es tan simple, no olvidemos que en general la calidad en el servicio y especialmente, la calidad en el servicio al cliente es un proceso para generar valor agregado a los productos o servicios; donde lo mismo participan elementos de la innovación tecnológica, del mercado, de las finanzas, que operativos o administrativos y humanos en todos sus niveles.

Precisamente dentro de este proceso productivo, el área humana y su involucramiento continuo es lo que está resultando determinante para la vitalidad y consolidación de una empresa en el mercado, dicho de otra manera, la productividad auténtica de una organización deriva del potencial humano y de su capacidad de relacionarse y de comunicarse (5); razón por la que nuestro análisis de la calidad en el servicio de Cablevisión estuvo enfocado a los quiebres o interrupciones de comunicación en las actividades que se están llevando a cabo en el área de Servicio al Cliente y que, de una u otra forma, están obstruyendo las relaciones de éxito con sus clientes.

Al respecto, es importante señalar que dada la amplitud del problema, se hizo necesario delimitarnos únicamente al estudio de los ocurridos explícitamente en los quiebres lingüísticos de comunicación (Inteligibilidad, verdad, sinceridad y legitimidad); dentro de la dimensión social del complejo humano que involucran directamente la acción del actor de las Sucursales Comerciales, con el fin de identificar los causantes que les dieron origen para intervenirlos y así reajustar las actividades de tal modo que se les pueda hacer frente o, en el mejor de

---



los casos evitarlos y con ello mejorar la calidad del servicio al cliente.

Cabe mencionar, que con el término "quebres lingüísticos de comunicación" (6), dentro de esta área de servicio, nos estamos refiriendo principalmente a los diferentes tipos de fallas o rompimientos e incumplimientos de lo pactado en la transacción compra - venta del servicio por parte de la compañía; es decir, cuando las condiciones de la negociación establecidas por los representantes de la empresa con el cliente o consumidor no se ajusten a la normatividad, vigencia y legitimidad de la realidad organizacional o, en su defecto sean elevadas las expectativas del cliente con respecto al bien o servicio ofrecido sin que éstos correspondan a las cualidades o características verdaderas que puedan ser respaldadas por la organización.

Esta situación, resulta trascendente porque no hay que olvidar que de la forma en que la compañía impulsa o agrega valor a su servicio, estará ampliando su campo de acción en el mercado o, se condenará a una muerte lenta al limitarse las oportunidades y ventajas de crecimiento frente a la competencia.

De esta manera, con la intención de contextualizar y delimitar nuestro objeto de estudio, a continuación describiremos el panorama general que la empresa presenta respecto a la calidad del servicio personalizado al cliente en sus Sucursales Comerciales, las cuales se convierten en los escenarios de juego donde se pone de manifiesto la realidad misma de la compañía en cuanto a materia de servicio se refiere. En otras palabras, a diferencia del capítulo anterior, aquí veremos en la práctica el verdadero potencial del modelo "ideal" de la organización.

### **3.2.1. EL SERVICIO PERSONALIZADO EN CABLEVISIÓN**

Este análisis, como ya lo mencionamos arriba, estuvo basado en los indicadores sintomáticos que reflejan la existencia del problema: las quejas y cancelaciones del servicio. Cabe mencionar, que existe cierta correlación entre los motivos que originan dichos fenómenos.

Para ello, partimos del principio de que la calidad es la base sobre la que se

---

cimiento la productividad organizacional al determinar la primera la preferencia y lealtad del cliente hacia un tipo de producto o servicio de entre sus competidores, lo que por ende estimula el crecimiento, desarrollo y supervivencia de la empresa prestadora de dicho servicio en el mercado. Resulta elocuente entonces iniciar el análisis de la calidad del servicio de la empresa mediante un recorrido por el año de 1994 en materia de productividad, en el que la empresa cierra con un decremento de -11, 876 clientes y marca el inicio de un período de crisis y declinación de los años siguientes.

Al respecto, cabe señalar que consideraremos solamente lo que se refiere al incremento y decremento de clientes durante dicho año, sin incluir los otros elementos que conforman la totalidad de la productividad en la empresa como lo son la venta de espacios publicitarios, ventas en pago por evento, incremento en las rentas, etc. por no corresponder a nuestro objeto de estudio.

La siguiente tabla (ver figura 3.1), nos muestra la actividad de la empresa generada en relación a esta materia; en ella podemos apreciar por mes el número de ventas y cancelaciones del servicio efectuadas durante el período mencionado.

MESES	VENTAS	CANCELACIONES	INCREMENTO DE CLIENTES	DECREMENTO DE CLIENTES
ENERO	9, 570	7, 654	1, 916	
FEBRERO	10, 519	8, 368	2, 151	
MARZO	8, 292	9, 125		833
ABRIL	5, 721	6, 578		857
MAYO	6, 236	5, 833	403	
JUNIO	6, 078	7, 147		1, 069
JULIO	5, 331	7, 226		1, 895
AGOSTO	4, 917	9, 529		4, 612
SEPT.	6, 282	7, 798		1, 516
OCTUBRE	3, 735	7, 533		3, 798
NOVIEMBRE	3, 549	5, 238		1, 689
DICIEMBRE	3, 375	3, 434		77
TOTAL	73, 587	85, 463	4, 470	- 11, 876

FIG. 3.1, FUENTE: Sistema Cable Data, enero de 1995.

De forma general, esta información nos introduce al problema real que vive la organización, si bien la colocación del servicio en el mercado se torna cada vez más difícil a medida que transcurre el año, la verdadera obstrucción de su crecimiento más que en las bajas ventas radica en la falta de estrategias para conservar o retener a sus clientes; es decir, en la incapacidad de la compañía para proporcionar valor agregado al servicio.

Como podemos observar, en los primeros 3 meses del año enero, febrero y marzo se registraron los mejores números en ventas. Sin embargo, el relativo crecimiento se vio seriamente afectado con el elevado número de cancelaciones. Asimismo, enero, febrero y mayo son los únicos meses que reflejan números positivos acumulando un total de 4,470 clientes, aún así el relativo aumento fue inferior ante la aplastante actividad negativa de los otros meses.

Durante el resto del año, se observó cierta dificultad de la compañía para colocar su servicio en el mercado, a su vez, agosto y octubre arrojaron las cifras más altas en cancelaciones. Todo esto pone de manifiesto la incapacidad de la empresa para dar una respuesta adecuada a los requerimientos y expectativas que tienen los clientes con respecto al servicio y que desafortunadamente culminan en cancelaciones.

Retomando el mes de agosto, según el sistema Cable Data, el número de cancelaciones se elevó hasta 9, 529, lo que equivale al 3% de su cartera total de clientes; la más alta del un año.

De las cuales 4,520 (47%) corresponden a la denominada "cartera vencida", éstas se refieren a clientes que por diversas razones no identificadas totalmente, dejaron de efectuar sus pagos, llegando a acumular en algunos casos hasta 6 mensualidades del servicio rezagados.

Este tipo de cancelaciones son generadas por orden de la propia empresa bajo la clave "H" y de las que, hasta entonces, no se lleva un control adecuado, como tampoco se han establecido estrategias para recuperar al consumidor y el adeudo que éste acumuló hasta la fecha en que se produjo el corte físico del servicio (7); el segundo lugar, lo ocupan los problemas relacionados con el mal servicio al cliente con un total de 1, 210 (12 %), el tercero, se refiere a las cancelaciones por cambio de domicilio 1, 086 (11%). En este tipo de

---

cancelaciones resulta difícil contabilizar las pérdidas porque muchos de los clientes que cancelan generan, a su vez, nuevas ventas para la instalación del servicio en sus nuevos domicilios, le siguen 860 (9 %) los causados por problemas con la señal (8) y; 667 (7%) por mala programación (9), posteriormente se encuentran 525 (5%) las denominadas "fuera de área" y 320 (3%) por cuestiones económicas.

El porcentaje restante se divide entre los generados por motivos de viaje y por la falta de uso del servicio.

De todas estas causas de cancelación nos llama la atención las referentes al mal servicio al cliente y las correspondientes a las fuera de área porque se relacionan directamente con el servicio personalizado que presta la empresa e involucran la conducta de los actores.

De cualquier manera, las cifras de cancelación son trascendentes no sólo porque afectan la productividad de la empresa, sino porque marcan el rompimiento de la relación empresa - ambiente y muestran la incapacidad de la empresa para negociar.

Para continuar con este estudio daremos inicio a la descripción que se relaciona con el tipo de "Quejas" sobre la calidad del servicio en Cablevisión, la información fue tomada del concentrado de quejas que engloba a todos los sistemas y que fue realizado por la Gerencia de Relaciones Públicas de la compañía.

Dichas quejas, para facilitar su interpretación, fueron clasificadas en tres categorías:

- a) Servicio al cliente
- b) Recepción de imagen
- c) Programación.

Este concentrado de quejas comprende un lapso de 15 días , del 20 de agosto al 6 de septiembre de 1994, en él encontramos que de un total de 3, 754 quejas, el 63 % corresponde al servicio al cliente, el 20 % sobre la recepción de imagen y el 17 % restante se queja de la programación. ( Ver figura 3.2)

---

**FIG. 3.2**  
**TIPO DE QUEJAS.**

VALLE	475	117	113
POLANCO			
LOMAS	395	125	107
Sn. ANGEL	307	72	96
BALBUENA	295	66	94
LINDAVISTA	456	63	86
SATÉLITE	478	94	127
TLALPAN	96	57	53
CUAUTITLÁN	82	48	41
TOTAL	2, 395	642	717

**FUENTE: CONCENTRADO DE QUEJAS, GCIA. REL. PUB. , 1994.**

Como lo indica la tabla, las quejas que se relacionan con los problemas de Servicio al cliente ocupan el primer lugar, por lo que resulta pertinente describir a grandes rasgos, lo que verdaderamente acontece dentro de este escenario tan indispensable para la existencia de la organización; así que durante el espacio siguiente nos ocuparemos de la descripción del funcionamiento real del área destinada a esta importante labor.

Con este propósito se tomó uno de los estudios que se realizaron sobre la afluencia de clientes, tiempos y movimientos; en las Sucursales Comerciales de Satélite y Cuautitlán, ubicado en un período que abarca del 15 de agosto al 10 de septiembre del mismo año. Cabe señalar, que cada mes en la empresa, de acuerdo a los ciclos de pago, la actividad y concentración de clientes en todas las Sucursales Comerciales incrementa durante la segunda quincena del mes y los primeros diez días del siguiente.

En él se encontró que en la Sucursal Comercial de Satélite ( ver figura 3.3 ), asiste un promedio diario de 692 clientes, de los cuales 414 acuden al área de Servicio al Cliente en busca de una solución a sus problemas.

FIG. 3.3

SUC. SATELITE

## AFLUENCIA DE CLIENTES

15 de Abril	661	1, 291	1, 297
16 de Abril	478	995	997
17 de Abril	591	1, 167	1, 175
18 de Abril	497	956	956
19 de Abril	491	1, 005	1, 020
22 de Abril	524	1, 033	1,039
23 de Abril	396	833	837
24 de Abril	297	530	530
25 de Abril	386	728	739
26 de Abril	251	478	478
29 de Abril	296	581	589
30 de Abril	297	559	560
2 de Mayo	398	531	531
3 de Mayo	279	468	468
4 de Mayo	156	386	386
6 de Mayo	339	603	612
7 de Mayo	207	462	478
8 de Mayo	175	372	372
9 de Mayo	172	394	398
10 de Mayo	150	382	382

DÍAS CON MAYOR NÚMERO DE CLIENTES  
FUENTE: INVESTIGADORA

**FIG. 3.4**  
**SUC. CUAUTILÁN**

**AFLUENCIA DE CLIENTES**

15 de Abril	77	97	121
16 de Abril	51	87	96
17 de Abril	36	51	75
18 de Abril	37	48	59
19 de Abril	28	47	51
22 de Abril	20	34	45
23 de Abril	19	27	38
24 de Abril	14	33	42
25 de Abril	31	63	65
26 de Abril	48	82	117
29 de Abril	78	102	147
30 de Abril	93	206	235
2 de Mayo	115	301	324
3 de Mayo	121	227	252
4 de Mayo	86	177	248
6 de Mayo	87	192	226
7 de Mayo	91	137	161
8 de Mayo	77	129	174
9 de Mayo	71	117	131
10 de Mayo	28	94	102

**DÍAS CON MAYOR NÚMERO DE CLIENTES**  
**FUENTE: INVESTIGADORA.**

Mientras que en el caso de la Sucursal Comercial de la zona de Cuautitlán , ( ver cuadro de arriba ), el número de clientes promedio diario es de 135, de los cuales 60 se dirigen a aclaración.

En el caso de Satélite más de la mitad de los clientes que asisten diariamente a la sucursal tienen problemas y en el de Cuautitlán, que es una sucursal relativamente joven y pequeña, casi la mitad de los clientes padecen algún tipo de anomalía en su servicio. Dicha situación es sintomática, pues muestran los problemas internos que existen en la empresa para generar valor agregado al servicio tan necesario para sobrevivir en el mercado actual.

Como lo reflejan ambos cuadros, los clientes con problemas tienen que realizar dos filas, la primera para aclaración y la segunda para pago, lo que prolonga su estancia en la sucursal y con ello su inconformidad. Estas condiciones de trabajo le restan oportunidad y rapidez al servicio y, por ende, efectividad a la organización.

Para completar este análisis de la calidad del Servicio al Cliente en Cablevisión, se hizo necesaria la estimación del tiempo que invierte el usuario en sus visitas a la sucursal. Ésto implicó que se efectuará el cálculo del tiempo promedio en la realización de cada una de las operaciones requeridas por el cliente.

Con el fin de representar esta información fue necesario su registro en una tabla de datos (ver figura 3.5), en ella podemos ver que el tiempo estimado que se tarda una representante de Servicio a Clientes (RSC), en proporcionar el servicio según los requerimientos del cliente varía de 3 a 25 minutos en Satélite y de 2 a 25 minutos en Cuautitlán.

Cabe mencionar que para su mayor comprensión, dentro de la tabla se destino un espacio que indica los movimientos que hay que realizar según sea el tipo de operación, para ello se llevó a cabo también, una separación muy clara entre las categorías correspondientes a las actividades que comúnmente se realizan en una jornada diaria de trabajo; evitando, en la medida de lo posible, mezclas entre ellas. A su vez, se registró también por separado, el tiempo que invierte una persona tanto para hacer la aclaración como para el pago en caja.(10)

De acuerdo con la información contenida en la tabla, por ejemplo, un cliente que acude a la sucursal para solicitar un cambio de domicilio invertirá un tiempo aproximado de 20 a 25 minutos con las RSC, debido a que ésta tendrá que

---



FIG. 3.5. TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

OPERACIÓN	MOVIMIENTOS	TIEMPO INVERTIDO CON LAS RSC		TIEMPO INVERTIDO CAJA		OBSERVACIONES
		SATÉLITE-CUAUTILÁN	SATÉLITE-CUAUTILÁN	SATÉLITE-CUAUTILÁN	SATÉLITE-CUAUTILÁN	
SUSCRIPCIÓN	*Llenado de la orden de suscripción. *Elaboración del comprobante de pago. * Llenado del contrato de comodato, en caso de ser requerido.	17 a 20 min.	15 a 21 min.	2 min.	2 min.	El tiempo es variable y está sujeto a la necesidad de información del cliente sobre el servicio
CAMBIO DE DOMICILIO.	*Elaboración del C.P. del saldo pend. en el contrato anterior *Llenado de solicitud de cancelación del contrato anterior *Llenado del recibo de aparatos y accesorios *Elaboración del C.P. por concepto de suscripción *Llenado orden suscripción y comodato.	20 a 25 minutos		2 min.	2 min.	Tiempo variable según la habilidad de la representante.
RECONEXIÓN	* Elaboración del C. P. por saldo pendiente. * Elaboración del C.P. por Reconexión. * Llenado de la orden de Reconexión.	10 min.	9 min.	1.5 min.	1.5 min.	Sin aclaración
CANCELACION TOTAL	* Elaboración del comprobante de pago * Llenado solicitud de cancelación.	8 minutos		1 minuto		Sin aclaración
ACLARACIÓN ( Varias )		15 a 20 minutos		1 minuto		El tiempo varía de acuerdo al tipo del problema.
COMPROBANTE DE PAGO	* Elaboración del recibo	3 min.	2 min.	1 minuto		
QUEJAS ( Varias )		5 a 6 minutos				El tiempo varía de acuerdo al tipo de anomalía.
INFORMACIÓN		5 a 10 minutos				El tiempo varía de acuerdo al tipo de información requerida
SRO	*Elaboración C.P por adeudo. * Elaboración de C.P. por Reconexión * Modificación de status en el sistema	5 minutos		2 minutos		
ALTA DE PAGO AUTOMÁTICO	*Elaboración del C.P. por saldo *Llenado de solicitud de pago electrónico.	4 minutos		1 minuto		Sin aclaración
BAJA DE PAGO AUTOMÁTICO	* Elaboración C.P. * Llenado de solicitud de baja de pago electrónico	4 minutos		1 minuto		Sin aclaración
CAMBIO DE SERVICIO ADICIONAL	* Elaboración de C.P. por adeudo. *Llenado de solicitud de cancelación del servicio y llenado de orden de suscripción.	9 a 10 minutos		1 minuto		Sin aclaración

FUENTE: INVESTIGADORA.

realizar diferentes movimientos como son: el comprobante de pago sobre el saldo que tenga pendiente hasta la fecha en que solicito dicho cambio, llenado de la solicitud de cancelación, llenado de la nueva orden de suscripción con los datos del nuevo domicilio, llenado del comprobante de pago por concepto de cambio de domicilio y, en caso necesario el llenado del comodato (documento en el que el cliente se responsabiliza de los aparatos adicionales que se requieran para completar la adecuada instalación del servicio: convertidores, decodificadores, mismos que pertenecen a la empresa y que, en caso de cancelación tienen que ser devueltos); y 2 minutos en caja.

Como se observa, a pesar de la instauración del sistema Cable Data, persiste la mecanización de las tareas laborales que duplican el trabajo, aspecto que no corresponde a las necesidades de eficiencia que requiere la organización.

De la misma forma, un cliente que desea una aclaración sobre el cobro que registra su estado de cuenta invierte, según sea el problema, de 15 a 20 minutos aproximadamente y un par de minutos en caja sin contar con que el pago sea efectuado con tarjeta de crédito, pues esto implicaría mayor inversión de tiempo.

Todo esto sin considerar, en ambos casos, el tiempo invertido en cada fila mientras esperaba su turno para ser atendido.

No obstante, resulta difícil poder determinar el tiempo promedio general que un cliente invierte en una sucursal, debido a que intervienen diferentes factores como la afluencia de clientes que dan origen a la formación de filas, el número de RSC con las que cuenta la sucursal (Satélite son tres y en Cuautitlán una), la eficiencia con la que éstas trabajen, etc.; así como podemos ver, el problema crece en proporción al tamaño de la sucursal, entre más grande mayores son los problemas que presenta. Ésto evidencia un crecimiento sin una adecuada planeación, organización y control.

Adicionalmente a estas condiciones de servicio, se integran otro tipo de prácticas llevadas a cabo también por los diferentes actores que tienen bajo su cargo la función de proporcionar el servicio directo al cliente (vendedores, técnicos, rsc, etc.); quienes son la parte medular de esta evaluación y el motivo específico que dio vida a este estudio.

---

El problema radica en que tales prácticas transcurren bajo los denominados "Quiebres lingüísticos de la comunicación: inteligibilidad, verdad, sinceridad y legitimidad"; propiciando de forma continua el deterioro real de la calidad del servicio al originar, en gran medida, la afluencia de clientes en las sucursales, favoreciendo la conformación de largas filas de suscriptores inconformes.

Haciendo una interpretación del planteamiento teórico de Fernando Flores (11), el área del Servicio al cliente es una interacción entre empresa y consumidor que requiere de las condiciones de inteligibilidad, verdad, sinceridad y legitimidad para que la empresa pueda dar una práctica eficiente del servicio; esto quiere decir, que dichas condiciones son en esencia, según lo menciona el autor, las reglas del comportamiento para ofrecer un buen servicio.

Cuando se incurre en la falta de alguna de estas condiciones sucede "un quiebre social o lingüístico en la comunicación." Dicha situación moviliza la acción del consumidor a manifestar su inconformidad por medio de las ya mencionadas quejas exigiendo la solución al problema, cuando no existe posibilidad de negociación con la organización, el cliente recurre en primera instancia a la opción de demanda y finalmente a la cancelación del servicio.

Todos estos fenómenos inciden negativamente en la calidad del servicio al cliente, al mismo tiempo, que ponen en peligro el buen crecimiento y desarrollo de la compañía al perder ésta la credibilidad ante su clientela, quienes perciben con este hecho, la ruptura o incumplimiento de lo establecido en el contrato.

A continuación detallaremos algunos de los principales problemas derivados de este tipo de "quiebres en la comunicación":

**1) Ruptura de acuerdos.** Este tipo de problemas se refieren a las fallas e incumplimiento por parte de la empresa de los acuerdos a los que se ha llegado con el cliente a través del jefe y representantes de atención al cliente, cuando se negocian los pagos por los siguientes cargos: condonación por días sin servicio, intereses moratorios, revistas no recibidas, reconexiones, cancelaciones, etc.

Dentro de este bloque, se encuentran también los problemas causados por la llamada "fuerza de ventas", los representantes de esta actividad en su afán

---

por vender ofrecen a los clientes promociones y descuentos inexistentes, así como también omiten información valiosa sobre el funcionamiento en los cobros del servicio.

De la misma manera, ofrecen el servicio a personas con domicilios fuera de la red, es decir, en lugares que no han sido cableados por la empresa y que no pueden ser instalados.

El problema aquí, es que además de ocasionar gastos y costos internos en papeleos para tramitar las devoluciones, que pueden llegar a tardar hasta tres meses, contribuyen a la afluencia de clientes en las Sucursales Comerciales en busca de aclaración y al deterioro del servicio. (12)

**2) Alteraciones en los cobros.** Existen diferentes causas que alteran los cobros en un estado de cuenta dentro de los que destacan los errores de captura: entre los más importantes se encuentran los cargos duplicados por un mismo concepto, cargos de servicios no solicitados, (llámese pago por evento, decodificadores, extensiones, etc.), solicitudes de cancelaciones de servicios adicionales no efectuadas, error en el registro de la fecha de instalación de la que parte el cobro y pagos no aplicados (13); mismos que le han costado a más de un cliente, más de un año de espera, así como más de una vez el corte injustificado del servicio.

**3) Retraso en las instalaciones del servicio.** En teoría, el servicio debe ser instalado en un periodo de tiempo que fluctúa entre tres y cinco días hábiles a partir de su contratación. Sin embargo, este periodo en ocasiones se ha llegado a prolongar tres meses, esto se debe a diferentes causas entre las que destacan: pérdidas de las órdenes de instalación, el dinero sobre el pago por este concepto no fue depositado a caja, el domicilio fue reportado como fuera de área (sin ser la razón real en muchos de estos casos) o, bien simplemente los técnicos no alcanzaron a cubrir totalmente su ruta asignada; así que muchas de esas instalaciones son pospuestas pretextándose que el cliente no se encontraba en casa, etc. (14)

**4) Problemas con los Estados de cuenta.** Dentro de las quejas más comunes se encuentra la ausencia o retraso de los estados de cuenta, ambos obligan a que el cliente tenga que acudir a las sucursales a realizar largas filas para poder hacer sus pagos oportunamente y evitar con ello el cobro de los intereses

---

moratorios.

Las principales causas que generan esta situación son los constantes errores de captura en el registro de los datos personales del cliente, la incorrecta asignación sobre las claves en el domicilio de cobro y la omisión del registro en la orden de suscripción de algunos datos del cliente por parte de los vendedores. (15)

5) Problemas con la revista. Cablevisión emite mensualmente una revista que incluye, entre otras cosas, la programación mensual del servicio y que implica un costo adicional (cinco pesos), el problema aquí es semejante al de los estados de cuenta; ésta no llega a los domicilios de los clientes que la contrataron o bien, llega con un retraso hasta de quince días, debido a los ya mencionados errores de captura u omisión de los datos personales del suscriptor. (16)

Por tanto, el cliente acude a la sucursal correspondiente para que le sea entregada o en su defecto, anulada del cobro mensual.

Todos estos puntos, ponen de manifiesto no sólo la burocratización en los trámites, sino la indiferencia y descuido hacia las necesidades de los clientes, además de la falta de compromiso y respeto hacia los mismos.

Paralelamente a esta situación, en los últimos años, se ha venido desarrollando otro de los problemas graves que afectan la productividad de la organización y al que no se le ha puesto la debida atención, éste es la creciente piratería (17); ocasionada en la mayoría de las veces, por los propios empleados de la empresa (vendedores y técnicos).

Éstos ofrecen el servicio a cambio de un pago único, del que no tiene conocimiento ni registro la empresa, sin que por ello se comprometa al usuario a pagar las cuotas mensuales establecidas por la organización, a pesar de que en el reglamento interior de trabajo se estipula claramente que el contrato laboral podrá ser rescindido en caso de que se lleguen a ejecutar negocios propios de la empresa para el provecho personal del empleado. Este hecho, no sólo perjudica los objetivos de crecimiento de la organización, sino que debilita su posición en el mercado.

---

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis funcional del servicio al cliente en las Sucursales Comerciales de la empresa, podemos concluir que su esquema productivo "ideal" en la práctica es ineficiente e ineficaz, por tanto, no corresponde a los parámetros de calidad y competitividad requeridos para crecer sanamente en el mercado actual.

Ciertamente, las deficiencias administrativas en su diseño organizacional tuvieron una importante incidencia negativa en el quehacer cotidiano de los individuos. La falta de una planeación y organización estratégica propiciaron que, en los últimos años, de forma paralela a la expansión del servicio se diera el crecimiento de dicha problemática; es decir, no hubo un proceso de maduración que equilibrara el crecimiento interno con el externo.

Sin embargo, a esta desviación u obstrucción del objetivo, habría que sumarle algunos otros factores no menos importantes como: la carencia de objetivos y estrategias para el cuidado y mejoramiento continuo de la calidad del servicio, la excesiva rigidez en la formalización de los procesos operativos, característica principal del reciente periodo de modernización y, que por cierto; presenta una marcada tendencia hacia la ritualización burocrática con el fortalecimiento de la centralización en la toma de decisiones y el incremento en papeleos, trámites, controles y reportes que le restan flexibilidad, rapidez y oportunidad al servicio.

Asimismo, la persistencia en la mecanización del trabajo y la subutilización tecnológica, a pesar de la adquisición del sistema Cable Data, han ocasionado repetición o duplicidad de funciones y afectado de forma negativa las ventas y consumo de los eventos especiales que ofrece; lo que le resta competitividad dentro de este rubro en el mercado.

En este sentido, es imperativo que haya una revisión minuciosa de los procesos de trabajo con vistas a crear nuevas formas de operación que agilicen las tareas y anulen los pasos redundantes o repetitivos para que la inversión de tiempo y energía sea menor, la automatización y el cambio de formatos deberán ser parte del plan de medidas obligatorias que se implementen a corto plazo.

---

Por otro lado, el discurrir de la vida de esta empresa continua sin una adecuada orientación de mercado. El área de servicio personalizado a los clientes se ha erigido como la base que cimienta y edifica la diferencia de una empresa ante la competencia.

Empero, tal parece que Cablevisión sigue siendo partidario de la idea de que "los clientes son un mal necesario", por eso no sólo no invierte en estudios de mercadotecnia, sino que tampoco aprovecha la interacción directa que ocurre diariamente con los usuarios a través de su área de atención al cliente para entrar en contacto con las necesidades, gustos y expectativas reales que éstos tienen sobre el servicio que presta a fin de detectar tanto sus fortalezas como debilidades en las que habrá que trabajar.

Dichas condiciones, impiden no sólo que se involucre al cliente en el proceso de mejoramiento del sistema productivo para alcanzar un cambio verdaderamente exitoso, sino que los modos o formas de proporcionar su servicio le están restringiendo su capacidad de control y movimiento, así como su campo de acción haciéndola muy vulnerable ante cualquier fluctuación de su medio ambiente.

Por tal motivo, la calidad del servicio a clientes en la organización no es precisamente una práctica predominante que forme parte de su cultura, en ella encontramos que se repite el patrón de la mayoría de las empresas nacionales: malos tratos, largas filas, incumplimiento de lo pactado, etc.; que convierten el buen trato al cliente en casi un lujo. Así las cosas, no es de extrañarse entonces que la calidad del servicio esté muy por debajo de los requerimientos de sus consumidores.

Todos estos factores son en esencia los causantes del deterioro de las relaciones y de los rompimientos de los intercambios entre la organización y su ambiente social que se manifiestan con la constante pérdida de sus clientes, una de sus principales fuentes de insumos energéticos que ponen en peligro su estabilidad y que nos revelan que la compañía, al menos por el momento, se encuentra imposibilitada para cubrir las necesidades de sus públicos externos; alejándose de la posibilidad de poder ofrecerles el denominado "valor agregado".

De esta manera, si la empresa desea ser realmente productiva, por principio

---

de cuentas, deberá crear y desarrollar su propia filosofía de calidad en el servicio; tomando como referencia las deficiencias del funcionamiento actual de las Sucursales Comerciales. Así, las mejoras deberán enfocarse a satisfacer las necesidades reales de la empresa y las de sus clientes, reduciendo en primer lugar, los errores y tiempos de espera en oficinas y en los prestamos de cualquiera de sus servicios, evitar crear falsas expectativas sobre el mismo y sobre lo que la compañía puede ofrecer; disminuir las quejas, cancelaciones y demandas de los usuarios.

Para ello, tendrá que invertir más recursos en investigaciones serias de mercado, trabajar de manera proactiva en el desarrollo de estrategias que la conduzcan al aprovechamiento y mejoramiento continuo y permanente del servicio al cliente, a partir de los cuales se podrá conformar un servicio a la medida y gusto del usuario; así como implementar de forma permanente dentro de las prácticas sociales cotidianas las siguientes bases fundamentales: la oportunidad y rapidez en el servicio o, lo que es lo mismo, el denominado "justo a tiempo", resaltar la importancia del consumidor y sus requerimientos, evitar errores o en su defecto, minimizarlos al máximo y sobre todo cumplir con lo pactado en la negociación o contratación.

De lo contrario, la frase "Dejad que los clientes se acerquen a mí", después de ser una frase que resume todo un estilo de mercadotecnia caracterizado por la monopolización, la prepotencia, el despotismo e indiferencia de la empresa hacia sus usuarios; hoy podría convertirse en una súplica, sino se atienden satisfactoriamente las necesidades de sus públicos externos.

Ahora bien, es obvio que existen diversos factores que intervienen en la calidad de un servicio, pero la empresa deberá estar siempre consciente de que la eficiencia ideal de un sistema y la posibilidad de lograrla bajo condiciones realistas involucran ante todo a la especie de los seres humanos; quienes con su actitud frente al servicio, su predisposición para la colaboración y sus aptitudes traducidas en su comportamiento determinarán la verdadera efectividad de una organización.

Esto significa que un buen servicio necesita más que seguir la precisión de los procedimientos operativos y normas o reglas de trabajo. Por tanto, la problemática a la que nos hemos referido a lo largo de este apartado, rebasa los principios clásicos y recae en una situación mucho más compleja desde el momento en que la empresa se convierte en el escenario de convivencia e

---



interacción inevitable e informal entre los diferentes actores razón por la que de ninguna manera el tema puede ser agotado a este nivel.

Dada la trascendencia de dichos fenómenos, resulta pertinente iniciar el próximo capítulo partiendo de las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son los móviles de conducta de los individuos de Cablevisión? ¿Por qué actúan de esta manera y no de otra? ¿Qué factores condicionan su participación que los lleva a realizar este tipo de prácticas que afectan a la organización?

---

## NOTAS

- 1) Manual "XIII Convención anual de Cablevisión, Compromiso con el servicio", Octubre de 1992, p. 9.
- 2) MARTÍNEZ, S. J. y ORTEGA L. "De la administración por objetivos al Servicio total" Expansión. Año XXIII, Vol. XXIII, No. 566, junio 12 de 1991, p. 65.
- 3) Ruiz Urquiza "Pensamiento estratégico para la supervivencia" en nota de prensa del periódico El Financiero, jueves 28 de marzo de 1996, p. A.
- 4) KATZ, D. y Kahn R. "Psicología social de las organizaciones", (1977) Editorial Trillas, México, p. 180.
- 5) SILICEO, Aguilar Alfonso, "Vitalidad Organizacional", Expansión. Año XXIV, Vol. XXIV, No. 603, Noviembre 11 de 1992, p. 100.
- 6) Este tema será retomado y ampliado en el quinto capítulo, donde tratamos los temas de Cultura y Comunicación Organizacional.
- 7) La primera medida que se implementó para evitar y controlar el rezago de los clientes morosos en la presente reestructuración fue la instauración de las llamadas "SRO" mejor conocidas como cancelaciones administrativas a partir de las cuales se genera la orden de cancelación física a aquellos usuarios que han acumulado más de 78 días sin pago; este estatus en el historial de un cliente implica, a su vez, un cobro adicional por concepto de reconexión. En segundo lugar, se creó en las oficinas centrales el área de "Recuperación de Cartera" en septiembre de 1994, el cual opera vía telefónica; sus funciones principales son llamar a los usuarios morosos antes de la fecha límite para invitarlos a que se pongan al corriente en sus pagos y, reintegrar al servicio a los clientes que por diferentes causas solicitaron la cancelación del mismo.
- 8) El problema fundamental en relación con este punto, consiste en las constantes interrupciones de señal, además de las diferentes fallas que distorsionan la calidad de la imagen y sonido. Esto se debe en gran medida a que sistemas como Valle, Polanco, Lomas, San Angel y Satélite siguen operando con cables muy viejos y deteriorados; aunque se espera que con la sustitución total del cable coaxial por la fibra óptica, hecho que se viene realizando desde 1992, disminuyan considerablemente dichos problemas. Este proceso de sustitución del cable coaxial por fibra óptica, hasta el día de hoy, no incluye a Cuautitlán Izcalli, una zona altamente conflictiva que le ocasiona grandes trastornos al servicio, especialmente en épocas de lluvia.
- 9) El reacomodo del mercado de televisión restringida suscitado primero en el ámbito internacional y después en nuestro país, ocasionó la aparición de múltiples jugadores y asociaciones en el ramo con la creación de casas productoras de programación independientes en los Estados Unidos y versiones hispanas de algunos de los canales norteamericanos más importantes como MTV, ESPN, HBO, etc.; ésto elevó considerablemente los costos de las versiones originales, provocando que la tendencia de la lucha por la supremacía del mercado en un futuro próximo esté condicionada, en gran medida, por: la exclusividad de la programación, hecho que implicará grandes inversiones de capital. No obstante, Cablevisión ha venido perdiendo terreno dentro de este ámbito; primero con el arrebato de los canales MTV y ESPN por Multivisión, empresa que más tarde le quitaría también USA y Arte y entretenimiento y, después con la pérdida de una de las más importantes cadenas de Estados Unidos, NBC debido a su asociación con Televisión Azteca. Asimismo, canales como Superstation que requerían de inversiones adicionales de capital, desaparecieron de su barra de programación; en el lugar de éstos, quedaron canales de menor calidad como Tele Hit, Ritmo Son, Cable Deporte, etc. Cabe destacar que, a pesar de las constantes variaciones en la programación, el proyecto de Cablevisión se encuentra bien definido: mantener sus ganancias ya sea a través de programas extranjeros o de la repetición de la programación de Televisa. Por otro lado, la falta de material nuevo que ocasiona las constantes repeticiones es consecuencia de la visión de sus propios dirigentes quienes limitan su función a una mera repetidora de programas antiguos de Televisa "Cablevisión no es una empresa productora de programas, sino que su función corresponde únicamente a difundir entretenimiento; por lo que es un medio más para llevar al público toda la producción de Televisa"; declaró Jorge Burillo, quien

fuera presidente de la compañía hasta octubre de 1993 ( El Financiero, miércoles 16 de junio de 1993). En este sentido, Televisa es quien se encarga de hacer todas las contrataciones con las diferentes distribuidoras y de conformar los canales que integran la barra de programación de Cablevisión, por lo tanto ésta presenta al Grupo Televisa "las inquietudes que el público tiene a este respecto"; luego entonces Cablevisión carece de producciones propias y por ende de material de archivo por lo que depende totalmente de Televisa.

**10)** Dentro de este aspecto, resulta pertinente señalar que con la instauración del sistema Cable Data se planteó inicialmente la posibilidad de que el área de caja registrara directamente en el sistema de cómputo los pagos efectuados por el cliente; esto es lo que comúnmente se conoce como los "pagos en línea" para agilizar el servicio de cobros en las Sucursales. Sin embargo, éste nunca se llevó a cabo, persistiéndose en la mecanización del trabajo y en la subutilización tecnológica.

**11)** Op Cit. p. 44.

**12)** Con el propósito de evitar la continuación de este problema, se creó también dentro de las oficinas centrales el área "Validación y control"; como lo dice su nombre, ésta se encarga de controlar y legitimar cada una de las ventas que ingresan a la empresa a través de la asignación de una clave o número provisional que más tarde será sustituido por el número de "contrato", después de pasar por un proceso de "análisis minucioso" del territorio o zona en donde se ubica dicha dirección. Ningún vendedor puede hacer la entrega de sus órdenes de ventas y reportes sin este número provisional. El pago por comisión a los vendedores sobre estas ventas se realiza después de la instalación física de dicha orden, desfasándolo en ocasiones hasta tres meses.

El problema en este procedimiento es que el análisis se realiza desde el interior de la empresa a partir de la información contenida en mapas que no miden la distancia en metros entre los domicilios, razón por la que no siempre calcan la realidad territorial provocando no sólo grandes retrasos en las instalaciones del servicio, sino la pérdida de posibles clientes.

**13)** Entre las principales causas que ocasionan que los pagos no sean aplicados encontramos: a) los cambios e inversión de los dígitos de los números de contrato y el más grave b) el jineteo del dinero que algunos empleados realizan con los pagos de los clientes (representantes de ventas y cajeros); a pesar de que desde septiembre de 1993, se incluyó en las Sucursales Comerciales la función del auxiliar administrativo, que se encarga del seguimiento y control estricto de los recibos de pago de todos y cada uno de los trabajadores que hacen uso de dicha documentación (vendedores y representantes de Relaciones Públicas). En caso de algún faltante o extravío, al trabajador correspondiente, se le levanta un acta en la que éste asume la responsabilidad de su mal uso.

**14)** Para evitar esta situación, a partir de octubre de 1994, surge en las oficinas centrales el área de "Dispatch" o despachadores de órdenes, quienes se encargan de la supervisión, control y seguimiento de la ruta diaria de trabajo de cada uno de los técnicos vía "radio". Con ello, el personal técnico está obligado a reportarse continuamente con su despachador tras la ejecución de cada una de sus órdenes de trabajo o, en su defecto, reportar si existen problemas para realizarlo a fin de que el despachador tome las medidas pertinentes; por ejemplo, si el cliente al que se le va a realizar el servicio no se encuentra en su domicilio, el dispatch debe verificarlo por teléfono y registrar dentro del sistema Cable Data la clave correspondiente; asimismo, éste último puede localizar al técnico cuando surja un trabajo especial o urgente, modificarle los horarios estipulados en las órdenes o adicionarle trabajo extra según las necesidades laborales; pues para cada tipo de orden (instalación, reconexión, extensión o cancelación), existe un tiempo promedio calculado. Con la instauración de esta actividad, además de una mayor supervisión y control del personal técnico, se busca planear y organizar mejor las actividades de estos trabajadores, aprovechar al máximo el tiempo de la jornada laboral diaria y acabar con los tiempos muertos con la intención de elevar la productividad del departamento. Sin embargo, muchos de los encargados de esta actividad son personas que por años han realizado funciones administrativas en otras áreas y desconocen el campo de trabajo; esto ocasiona que la programación de las rutas, lejos de eficientizarse, sean más caóticas y desorganizadas; el trabajador tiene que invertir más tiempo en desplazarse de un extremo de la ciudad a otra para

cumplir con los servicios en los horarios estipulados; esto provoca un desgaste de energía inútil, mayor inversión de tiempo y gasto de recursos materiales (combustible) que le restan calidad al servicio. Desde nuestro punto de vista, esta labor debería realizarse por los técnicos de cabeza, pues ellos conocen perfectamente las zonas y pueden organizar mejor el trabajo tomando en cuenta las ciudades, colonias y calles, etc. ; por otro lado, los técnicos no siempre se comunican con su dispatch, pues según ellos, sus radios en ciertas zonas no funcionan.

**15)** El trámite que implica la corrección de los datos personales de un cliente pone de manifiesto la burocracia en el servicio de la empresa; en primer lugar, el cliente tiene que llevar su copia original del contrato para verificar los datos, adicionar la copia de una identificación personal oficial; éstos se envían con un memorándum al área de "Validación y control"; quienes se tardan aproximadamente tres meses en realizar las correcciones correspondientes y en ocasiones la documentación citada es extraviada y hay que reiniciar los trámites. Cabe señalar, que antes de la reestructuración actual, las áreas de Relaciones Públicas y ventas tenían acceso en el sistema Cable Data a la opción que permitía efectuar dichas correcciones de forma inmediata, pero supuestamente por "malos manejos", éste les fue restringido; de hecho fue el principio de una serie de restricciones que a la larga provocaron la sobrecarga de trabajo que existe en el último departamento mencionado.

**16)** La revista desapareció en septiembre de 1994 y junto con ella el equipo de producción, algunos de sus trabajadores fueron reubicados en las áreas de Atención a clientes de las Sucursales Comerciales y otros, liquidados.

**17)** El departamento de Auditoría que se encargaba de la cancelación de los clientes piratas o de su integración al servicio desapareció en agosto de 1994, debido a que los nuevos directivos consideraban que el personal que lo integraba era gente muy viciada para realizar adecuadamente su trabajo.

**CAPÍTULO 4. EL INDIVIDUO COMO EL  
“ACTOR” PRINCIPAL DE  
CABLEVISIÓN**

#### 4.1. EL ACTOR Y LA ORGANIZACIÓN

En el capítulo anterior, apuntamos una serie de problemas que afectan las prácticas eficientes del servicio al cliente en Cablevisión, a pesar de que por un lado, los procesos de trabajo han venido adquiriendo fuertes matices de formalización y por otro; se han implantado diversos reportes y controles al personal de estas áreas de servicio.

Desde el punto de vista clásico, estas medidas deberían ser suficientes para condicionar el desenvolvimiento de las relaciones de los individuos hacia las metas organizacionales planteadas, al hacer más consistente, transparente y predecible su comportamiento laboral.

Sin embargo, el mundo real de toda organización nos demuestra que contrariamente a lo que se pensaba las prácticas sociales de los individuos dentro de dichos escenarios resultan las más de las veces, contradictorias, poco previsibles y controlables; que han llevado a muchos de estos organismos, en su lucha diaria por la sobrevivencia, a vivir una especie de combates internos de los que no siempre han salido bien librados.

Así que, este modelo "ideal" de organización propuesto por los teóricos clásicos, en la práctica, está sujeto a una serie de cambios y adaptaciones; pues como lo menciona Mayntz y quienes hemos pertenecido alguna vez a este tipo de instituciones, sabemos que por una parte, existen reglas que nunca llegan a operar y otras tantas que se cumplen tan sólo parcialmente y por la otra, que en todas éstas surgen relaciones informales entre sus miembros muy poderosas que no han sido reglamentadas y que determinan en gran medida su desarrollo.

Esta situación delata la existencia de una problemática mucho más compleja que subyace en el seno de las organizaciones, debido a que en ellas se involucran directamente las voluntades de los individuos que rebasan, en mucho, una simple implementación de mecanismos formales dirigidos a brindar mayores posibilidades de desenvolvimiento a la organización.

De hecho, a lo largo de este siglo, la evolución de las teorías sobre el estudio de las organizaciones ha respondido a la constante búsqueda de obtener

---

los conocimientos necesarios que nos permitan la comprensión de la conducta humana en el trabajo para reducir el grado de incertidumbre que se tiene al respecto y con ello contribuir al logro y conservación de la ansiada cooperación de los individuos que facilite la consecución de los objetivos de las organizaciones a las que pertenecen.

Durante las últimas décadas, han surgido una serie de "filosofías" que le conceden una importancia fundamental al factor humano dentro del proceso de desarrollo organizacional tales como: La teoría Y, círculos de calidad, calidad total, administración por objetivos, entre otras; aunque se desenvuelven bajo una visión sistémica donde se involucra a todos los elementos administrativos, técnicos y humanos, éstas han sido inspiradas en una lógica motivacional determinista basada un tanto en la manipulación.

Por lo tanto, no son suficientes para resolver de una forma duradera el problema que representa la cooperación. Empero, han sido retomadas de manera arbitraria por innumerables empresas tanto nacionales como internacionales, en muchas de las cuales esta adopción ha fracasado; claro está que existen múltiples causas que pudieron incidir negativamente en este intento, mismas que se resumen en una sola: el factor humano y es que el plantear una solución definitiva al problema resulta verdaderamente imposible dado que la conducta humana no puede ser reducida al funcionamiento de una máquina.

Así, a pesar de estos esfuerzos, la acción organizada de los individuos ha sido tratada de manera parcial ya que se han venido omitiendo diversos factores que intervienen en dicha interacción y que son inherentes al comportamiento humano.

Razón por la que la cuestión sobre la problemática de la cooperación en la organización sigue suspendida en el aire ¿De qué manera la organización en tanto modo de articulación e integración de comportamientos divergentes y contradictorios puede garantizar y asegurar la cooperación de los componentes humanos hacia la consecución de sus objetivos de eficiencia planteados?

Dada la trascendencia del tema, en el presente apartado abordaremos el comportamiento de los individuos dentro de los escenarios organizacionales desde un nuevo modo de razonamiento sobre los asuntos humanos.

---

#### 4.1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCTO SOCIAL

Para este propósito, Michel Crozier y Erhard Friedberg ofrecen a través de sus conceptos y afirmaciones, un nuevo planteamiento teórico que explica cómo el surgimiento, existencia y el adecuado desarrollo de una organización; dependen de los intercambios de ésta con sus integrantes, mismos que deberán necesariamente traducirse en beneficios y logros para todos los participantes. (1)

Esta aseveración, parece en primera instancia, que simplifica el dilema de la cooperación; sin embargo, contrariamente a esta suposición, sólo nos introducen al problema al revelar que la conducta organizacional tiene móviles mucho más complejos que no pueden resolverse bajo una lógica determinista, debido fundamentalmente a que la "acción organizada" de los hombres no es un "fenómeno natural" que se nos regale de una vez y para siempre sino más bien aquello que estos autores denominan un "constructo social"; en el que intervienen factores como la cultura nacional, grupal o individual, así como el contexto económico, político y social.

Para poder entender que nos quieren decir Crozier y Friedberg con tales afirmaciones es necesario adentrarnos a su mundo teórico partiendo de algunos de sus conceptos más importantes, los cuales se encuentran íntimamente relacionados e influyen de manera trascendental en la forma en que se establecen dichos intercambios organizacionales.

La organización está compuesta por elementos humanos que se interrelacionan, a los que estos autores definen como los "actores de la organización" y a su interrelación como la "acción colectiva u organizada"; en dichas interrelaciones ocurren una serie de intercambios mediatizados precisamente por los "constructos sociales" pertinentes para el campo de acción en que se desarrollan los acontecimientos.(2)

Estos constructos son los que influyen, en gran medida, a la renovación constante de la organización, a la vez que indirectamente regulan y definen la conducta de los actores; de ahí su importancia para la comprensión del comportamiento organizacional.

---



Un constructo social no es más que la solución específica creada por los actores con sus recursos y capacidades particulares para resolver los problemas que plantea la acción colectiva, dentro de los que destaca la cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente. (3)

Desde esta perspectiva, los modos de organización ( estructura, funciones, normas o reglas, procedimientos, etc. ) e incluso la organización en sí misma, son soluciones construidas por el hombre encaminados a resolver los problemas de cooperación; en cuyo escenario habrán de enfrentarse las diferentes voluntades de los individuos en busca de la satisfacción de sus intereses particulares olvidándose, casi siempre, de los objetivos comunes para los que fueron agrupados.

Estas soluciones, en tanto que son producto de la intervención de ciertos actores dentro de un marco determinado, no son las únicas posibles y mucho menos las mejores por lo que en ningún momento podrán ser definitivas; su surgimiento, mantenimiento y continuidad dependerá del acuerdo, siempre contingente, de los individuos participantes en dichas prácticas sociales. (4)

Para ejemplificar un poco lo anterior, cabe mencionar, volviendo a los mecanismos y sistemas de reglas que cada organización instituye para llevar a cabo la estructuración humana en su interior, que para que éstos puedan ser implementados con éxito y operar realmente en la práctica; necesariamente tienen que pasar por la aprobación y disposición de los integrantes, hecho que resulta especialmente delicado, debido a que con ello verán inevitablemente afectadas tanto su libertad y capacidad de acción como sus intereses particulares.

Esta situación nos conduce a ver al individuo desde una nueva óptica, la cual le reconoce su papel activo en la construcción y redefinición del mundo organizacional en el que vive y se desarrolla; dicho proceso tiene lugar a través de las interacciones llevadas a cabo tanto en el terreno formal como en el informal, de ahí que los autores se refieran a él como "el actor de la organización".

Ahora bien, los constructos como soluciones construidas, inventadas e instituidas por el hombre y para el hombre adquieren en la práctica, un carácter

---

restrictivo al orientar y controlar los comportamientos de los actores y limitar su libertad y capacidad de acción en la búsqueda de articulación e integración hacia un objetivo común. (5)

Está dinámica puede llegar a provocar la aparición de los denominados "efectos contraintuitivos" o "efectos perversos", que caracterizan los asuntos humanos y a los que Crozier y Friedberg designan como los "efectos no esperados o no deseados", que marcan el desfase u oposición entre las orientaciones planeadas y las intuiciones de los actores; su impacto en la acción social laboral puede hacer que un gran proyecto e incluso la propia organización fracase.(6)

Esto se debe, ante todo, a que si el marco artificial o propiedades de la organización no le conceden al individuo el mínimo de movilidad necesaria para lograr la satisfacción de sus intereses particulares, éste en la búsqueda de otras alternativas; se enrolará inevitablemente en una lucha constante que lo llevará a competir con los otros miembros y con la propia empresa, utilizando estrategias poco convenientes para los propósitos de ésta última.

De esta manera, dada la complejidad humana, la problemática de la acción organizada aparentemente queda atrapada bajo la siguiente paradoja, mientras la organización como artefacto humano que ha sido destinado a solucionar los problemas relacionados con la cooperación; por su irremediable naturaleza restrictiva, al mismo tiempo, contribuirá a generarlos al limitar de una u otra manera las oportunidades de acción de los actores hacia el logro de sus objetivos particulares.

Este fenómeno es lo que obliga a vivir a la organización el eterno conflicto que se manifiesta en el difícil campo de la cooperación.

Luego entonces, tenemos que lograr la cooperación de los individuos para el cumplimiento de un objetivo común, teniendo éstos intereses diferentes e incluso hasta antagónicos entre ellos y con aquellos de la organización, hecho que como se ha podido ver; implica una serie de intercambios ineludibles en el terreno organizacional que convierten el campo de acción en un campo de batalla en el que el orden previamente establecido es rebasado, sino es que ignorado bajo una atmósfera de limitaciones y concesiones.

---

Por tanto, el problema no es una mera cuestión de “objetivos o intereses personales”, sino que más bien éste recae en los modos de estructuración social del campo de acción; razón por la que los constructos, en sus diferentes modalidades, constituyen la respuesta a esos problemas a través de la mediación entre los fines que persiguen los actores y los medios humanos que están obligados a utilizar para alcanzarlos.(7)

Es en este punto, justamente, donde se debe trabajar para hacer posible la redefinición de los problemas presentes condicionando los campos de acción de tal forma que, la organización pueda ganar u obtener la cooperación de los actores sin que éstos tengan que renunciar a la posibilidad de satisfacer sus necesidades respecto a la organización.

Así que el éxito de una empresa, en tanto constructo social, dependerá por un lado, de la capacidad de los actores para conciliar sus intereses particulares y por otro; de los medios que se utilicen para regular su cooperación en la definición de nuevas finalidades. Es decir, por la capacidad de negociación tanto de los actores como de la organización para transformar su participación en beneficios para todos.(8)

De esta forma, se entiende que sólo a través del estudio de las experiencias cotidianas que tienen lugar en el campo de acción de la organización es que se podrán resolver los problemas de cooperación.

En el siguiente apartado conoceremos como es que ocurre este proceso de intercambio o negociación en donde el poder y la incertidumbre juegan un papel preponderante.

#### **4.1.2. LOS JUEGOS QUE EL ACTOR JUEGA EN LA ORGANIZACIÓN**

Como hemos venido mencionando a través de las páginas precedentes, la acción organizada implica necesariamente una relación de interdependencia entre los actores participantes que por su propia dinámica puede perjudicar a todas las partes involucradas incluyendo a la misma organización.

---

Esto se debe fundamentalmente a que establecer una relación con miras a lograr que algunos actúen en favor de otros, sólo se puede obtener mediante el intercambio de las ganancias o beneficios, mismos que son el resultado de un proceso constante de negociación.

En este sentido, toda negociación es también un constructo y como tal no es un proceso natural, sino artificial; por tanto la negociación entre los actores es en todo momento un fenómeno construido que se circunscribe en un campo desigual estructurado por las relaciones de poder y dependencia.

Partiendo de esta óptica, podríamos afirmar que la organización supone, crea y reproduce poder a través de su estructura, el cual es representado desde un punto de vista formal por su organigrama; así como por el establecimiento e instrumentalización de reglamentos internos, que en la práctica manifiestan desigualdades sociales, relaciones de dependencia y mecanismos de control social.

Al respecto la inquietud que surge es la siguiente ¿Puede entonces ser posible un proceso de negociación entre actores que tienen intereses divergentes y posiciones desiguales dentro de la organización? De ser así ¿Cómo es que ocurren estos intercambios?

La respuesta lógica a la primera pregunta sería obvia, sin embargo los sociólogos franceses no sólo nos responden afirmativamente, sino que nos explican en que consiste este proceso, en dónde no siempre resulta ganador el individuo que goza de mayores privilegios debido a su alto nivel ejecutivo; dado que las relaciones de poder que se entrelazan en una organización no son de ninguna manera el reflejo fiel de su estructura social. En este punto, cabe aclarar que los autores en ningún momento insinúan que la estructura y reglamentos de la organización sean ignorados en un proceso de negociación, sino que ese orden preestablecido se encuentra también influido por las presiones de los actores y por eso mismo siempre está en constante reconsideración. (9)

Para entender los procesos de intercambio, los autores mencionan que es preciso visualizar a la organización como un campo de juegos estructurados, donde participan sin excepción todos sus miembros; el actor es libre pero debe

---

adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de éste si desea el progreso de sus intereses, con ello contribuirá al mismo tiempo a que se cumplan los objetivos del conjunto. (10 )

Esto significa que ningún actor podrá evitar o eludir una relación de poder a menos que decida renunciar a sus objetivos personales; así, continuar en el juego implica aceptar que existe un determinado número de reglas que habrán de tomarse en cuenta para definir la posición que adoptará en el desenvolvimiento de los partidos organizacionales sin correr el riesgo de quedarse fuera de la jugada.

El juego organizacional es, entonces, un mecanismo que elaboraron los hombres para pactar su participación y cooperación dentro de la organización; es decir es el " instrumento esencial de la acción organizada que concilia la libertad con la restricción." (11)

Dentro de esta dinámica de acción, siempre coexistirán innumerables relaciones de poder y regateo que ligan a los diferentes actores entre sí y junto con las que se entretejerá la trama que le da vida al funcionamiento real de la organización, pues proporcionan la mediación común necesaria de los objetivos distintos que persigue cada uno de sus miembros. (12)

Por tanto, se pueden modificar los medios y transformar los constructos si se desea cambiar de manera durable los resultados de acción colectiva, pero en ningún momento se podrá prescindir de las restricciones que implica la estructura social de la organización, como tampoco podrán abstraerse de las propiedades de uno de los elementos fundamentales en estos juegos: El poder.

En términos generales, el poder es una relación de intercambio y no un atributo de los actores, en la que los términos de negociación favorecen más a una de las partes involucradas. (13)

Ahora bien, esta relación de intercambio sólo tendrá sentido si en ella los actores participantes se encuentran comprometidos en el cumplimiento de una tarea común, mediante la que se integran por lo menos provisionalmente en un

---

conjunto organizado, dentro del que sus objetivos particulares se encuentran regulados. (14)

Es así como los actores se ven obligados a establecer juegos de poder, debido a que sólo a través de ellos, podrán satisfacer sus necesidades personales; pero a la vez, dichas prácticas sólo podrán ejercerse si se persiguen objetivos colectivos, cuyas propias restricciones condicionan sus negociaciones.

Desde este enfoque, el poder implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos (15), con el propósito de proteger y ampliar su "margen de libertad" o posibilidad de acción para satisfacer sus propias necesidades; al mismo tiempo que buscan limitar y restringir las oportunidades de movimiento de los otros individuos participantes. (16)

Lo que significa, en otras palabras, que en todo proceso de negociación o intercambio, el poder estará inseparablemente ligado a la organización bajo cierta lógica instrumental; debido a que cada uno de los actores que entran en dicha relación buscaran con ello, el logro de sus fines personales haciendo uso y ajuste de sus propios recursos.

De esta forma, el poder adquiere una doble dirección o sentido, por un lado, le confiere al actor (es) y/u organización la capacidad para conseguir de los otros actores su cooperación en la realización de una determinada tarea de la que sacará mayores ventajas en relación con los demás participantes y; por el otro, les otorga la capacidad a éstos últimos de rehusarse a colaborar en lo que se les demanda.

Así las cosas, el avance de estos juegos estructurados estará determinado por la capacidad de negociación de los diferentes actores de la organización; proceso que conllevará a una serie de enfrentamientos mediatizados por las relaciones de poder, en las que necesariamente las partes involucradas deberán contar con recursos que negociar, intercambiar y comprometer.

Esto presupone cierta reciprocidad entre los actores, pero nunca igualdad de condiciones. Crozier y Friedberg aseguran que es indispensable que el

---

intercambio se desequilibre, al menos momentáneamente, en detrimento de uno y a favor del otro para no caer en una situación de estancamiento que a nadie beneficia y que en cambio puede llegar a perjudicar seriamente los procesos de producción de la empresa. (17)

Como se puede observar, este desequilibrio en las relaciones de poder implica inevitablemente que alguno (s) de los actores comprometidos obtenga mayor provecho del intercambio, lo que de acuerdo con estos autores, dependerá básicamente de su "margen de libertad" o lo que es lo mismo de las posibilidades de acción que tenga cada jugador para ampliar su participación en la organización que le permita inclinar la balanza a su favor y con ello obtener mayores ganancias o beneficios.(18)

Este "margen de libertad" está dado por dos aspectos fundamentales, el primero de ellos se refiere a la incertidumbre y al manejo asertivo que de ella se haga, debido a que el poder que de ésta emana se fundamenta en la imprevisibilidad del comportamiento del jugador ante situaciones específicas y de las potencialidades ocultas con las que cuenta y que pueden ser movilizables en contra de los otros jugadores e incluso de la propia organización.

Así, el actor asegurará su libertad si consigue mantener su comportamiento futuro imprevisible.

De ahí que para el actor signifique un triunfo apartarse de las expectativas y de las normas asociadas a su "función", pues esto le abre la posibilidad de regatear en otro terreno sin que su jugada sea descubierta de antemano.

En otras palabras, el actor que dentro de un juego no descubre las cartas con las que cuenta a sus adversarios y si lo hace procura mantener siempre un haz en la manga el cual utilizará en el momento oportuno, conseguirá ampliar su capacidad de negociación y en esa medida controlar también la de los otros jugadores.

De esta forma, el actor podrá proteger y ampliar su margen de maniobra en la organización siempre y cuando sea capaz de crear y manejar "zonas de incertidumbre" pertinentes al problema que se va a tratar, cuyo control afecte la

---

capacidad no sólo de sus adversarios, sino también la de la organización para alcanzar sus objetivos. Así cuanto más crucial resulte la zona de incertidumbre controlada por el individuo para el éxito de la organización mayor será el poder con el que contará. (19)

Claro está que el éxito de esta transacción dependerá también de que el actor decida movilizarla o utilizarla a su favor, así como del buen manejo que le de a su situación y a sus recursos o capacidades.

De lo anterior, se deduce que la estrategia del actor en el juego organizacional estará orientada a incrementar sus posibilidades de acción reduciendo las zonas de incertidumbre de los otros actores ya sea atenuándolas o anulándolas de tal manera que devalen su comportamiento.

El segundo aspecto que permite vislumbrar las posibilidades que tiene un actor para diversificar sus dominios de inversión en el establecimiento de una negociación tiene que ver con la disponibilidad de recursos que éste posee, los cuales se derivan de su situación social o global tales como los triunfos o logros individuales, culturales, económicos, sociales, etc.; debido a que éstos definen el marco temporal, espacial y social que dará origen a la "estrategia o estrategias ganadoras" dentro de un problema concreto. (20)

La puesta en práctica de dichas estrategias de acción estará asociada a las innumerables relaciones de poder y de regateo que ligan a los diferentes actores entre sí; por lo que las jugadas pueden originar estrategias ganadoras o perdedoras según los recursos con los que cuente cada jugador en ese momento. Por tanto, se puede jugar también adoptando una estrategia perdedora, siempre y cuando ésta sea momentánea y el juego en un futuro inmediato incline la balanza a su favor. (21)

Como quiera que sea, estos juegos quedan abiertos y el actor, mientras tanto, tenderá a seguir el juego buscando que en esas jugadas obtenga mayores beneficios; pero para que dicho juego se desarrolle, es necesario que el campo de acción ofrezca una oportunidad y capacidad a sus jugadores (22). El papel del perdedor lo puede interpretar cualquier negociante no importando su jerarquía, sino el aspecto meramente situacional o circunstancial.

---



Esto evidencia otra de las condiciones esenciales para toda relación de poder, el "factor tiempo", el cual permite que haya una diversificación de posturas que implican que no sea siempre el mismo actor el perdedor, pues éste sólo acepta dicha posición si concibe la pérdida como algo transitorio y a corto plazo; pero que a la larga le permita fijarse metas que visualice con éxito para él mismo, sino terminara por alejarse y abandonar el campo de la negociación, dando por terminado todo tipo de relación.

De esta manera, cuanto mayor sea la inversión de recursos que tenga a su disposición pertinentes al problema en cuestión, mayor será su poder dentro de una relación y por ende su libertad de acción.

A propósito, cabe recordar que esta gama de recursos con los que cuenta un individuo depende, en gran medida, de la posición que ocupe dentro del campo acción; lo que significa que las características estructurales que configuran a la organización determinan los lugares donde habrán de desarrollarse dichos juegos de poder, al mismo tiempo que, definen las condiciones en las que los individuos o grupos pueden negociar entre sí y con la propia organización al crear y circunscribir "zonas organizativas de incertidumbre" que éstos tratarán de controlar para beneficio de sus estrategias. (23)

Crozier y Friedberg (24), distinguen cuatro tipos de poder que se encuentran relacionados con la incertidumbre y que son aplicables a todo tipo de organización:

La primera de ellas proviene del control de una competencia particular y de la especialización funcional; esta ocurre cuando el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende totalmente de la intervención de un determinado actor que debido a sus conocimientos y experiencias es el único capaz de resolver problemas cruciales para la organización, su remplazo resultaría por lo menos a corto plazo, muy difícil y costoso.

La segunda fuente de poder está ligada a la posibilidad de intervenir en las relaciones entre la organización y su medio. El poder que sustenta un individuo respecto a este tipo de fuente radica en sus múltiples relaciones entabladas con

---

diversos sistemas de acción vitales para la organización (proveedores, agencias de publicidad, empresas de reclutamiento del personal, etc.); en las que él participa como intermediario para la solución de algunos problemas complejos, esto le da una posición ventajosa en la organización.

La tercera fuente de poder deriva del control de la comunicación y de la información; la organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus miembros.

Dentro de las empresas ocurre, casi siempre, que aquellos actores que por su posición en la estructura organizacional poseen informaciones indispensables con las que pueden afectar el desempeño laboral de los otros individuos, ejercen su poder a través de la manipulación de la misma; modificándola, retrasándola o simplemente transmitiéndola parcialmente.

Esta es quizá la más importante, debido a los efectos psicológicos que acarrea en los individuos; el control de la información en la organización genera una gran incertidumbre que afecta seriamente la capacidad de acción de los jugadores, en cuyo caso su participación se desarrollará dentro un ambiente tenso, bajo un proceso de chantaje y con una notable desventaja para los jugadores que no la poseen.

Finalmente, la utilización de las reglas organizativas conforman la cuarta fuente de poder; éste se sustenta en la autoridad asignada formalmente por la organización que les proporciona a algunos actores la capacidad de ejercer poder sobre otros para obtener un determinado comportamiento. Habitualmente se basa en los sistemas de castigos y recompensas, reduce el margen de libertad de los subordinados y aumenta "relativamente" el poder del superior.

Se concluye entonces que el poder de un actor en la organización depende considerablemente del "margen de libertad" que le permitan tanto sus recursos personales como la manipulación de zonas organizativas de incertidumbre, para negociar continuamente su voluntad e imponer sus propias orientaciones a otros actores.

Pero no sólo los individuos juegan relaciones de poder entre ellos al tratar

---

de controlar esas zonas de incertidumbre. La misma organización las emplea en sus relaciones de poder con los actores, tratando de ampliar, reducir e incluso anular las que éstos poseen.

Cabe señalar que dentro de los juegos estructurados, independientemente de los recursos con los que se cuente, ningún jugador (incluyendo a los directivos que representan los intereses de la organización), podrá excederse en su ejercicio de poder; porque eso implicaría el fin del juego, sin que de ello resulte propiamente un ganador, dado que las expectativas que cada uno tiene del otro quedarían insatisfechas o inconclusas. Entonces para que el juego pueda continuar y tenga resultados exitosos, dentro de esas jugadas deberá existir una negociación que favorezca, de alguna forma, a las partes involucradas. (25)

Lo anterior, revela que si bien es cierto que la organización cuenta con una gama muy amplia de recursos que le permiten regularizar el desenvolvimiento de los juegos de poder entre sus diversos actores y con ello determinar los triunfos que utilizará cada uno para conseguir la realización de sus objetivos personales, la incertidumbre y presión que genera el medio externo en la organización y en sus dirigentes es la causa que los obliga a realizar diversas concesiones internas.

Así, los juegos organizacionales son restrictivos para todos los participantes incluyendo para la propia organización; su necesidad de supervivencia o, en el peor de los casos, de sobrevivencia limita su capacidad de maniobra y la obliga a entrar en esta dinámica de conflictos, negociaciones y regateos constantes para intercambiar los beneficios obtenidos con sus integrantes.

De esta forma, el funcionamiento organizacional es el resultado de una serie de juegos en los que participan los diferentes actores organizativos y cuyas reglas formales e informales determinan el número de estrategias o posibilidades de ganancias y pérdidas de unos y otros (26). Esto pone de manifiesto las "relaciones de dependencia", donde la existencia de la organización está condicionada, en buena medida, al cumplimiento de los objetivos de sus miembros; de ahí que, no pueda crear objetivos fuera o por encima de los individuos o grupos que la integran.

El desconocimiento o indiferencia sobre el papel que juega este proceso de

---

negociación en el éxito de toda organización, puede provocar que su posición en el mercado se vea seriamente debilitada, conduciéndola a vivir bajo la sombra de la competencia.

Ahora bien, si la empresa en este juego apuesta su sobrevivencia y por ello entra en el terreno de la negociación estableciendo una serie de relaciones y reglas que respetar, la incógnita que queda pendiente por resolver es la siguiente ¿Qué es lo que moviliza a sus actores a participar y mantener esa lucha constante en un juego tan desigual con la organización?

## **4.2. EL ACTOR Y SU ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN**

### **4.2.1 Motivación en el trabajo**

Keith Davis y John W. Newstrom ( 27 ), mencionan que cuando un individuo se incorpora a una organización se establece un contrato psicológico aunque no se trate de un acto consciente; este contrato es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. En él se define el "compromiso psicológico " del empleado con el sistema y se detallan las expectativas mutuas, los individuos aceptan compartir, hasta cierto punto, los objetivos y metas de la empresa y cooperar para lograrlas pero sólo a cambio de algo más que recompensas económicas.

Así, que cuando las personas ingresan a una organización, llevan consigo una serie de intereses personales que afectan su desempeño en el trabajo y que varían enormemente de un individuo a otro; de acuerdo con sus antecedentes familiares, su educación y ambiente cultural en el que se desenvuelven.

De esta manera, si la compañía cumple con el contrato económico solamente, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sentirán satisfechos, permanecen en la empresa y tienen un alto nivel de desempeño que afectará positivamente la eficiencia de la empresa.(28)

---

Por tanto, Schein (29), comenta que se debería reconocer al contrato psicológico como "un determinante poderoso del comportamiento humano en las organizaciones".

A propósito, dice William C. Howell (30), no es raro que las organizaciones más exitosas, respondan de mejor manera a las necesidades u objetivos humanos; para la mayoría de la gente el trabajo es un medio más que un fin en sí mismo para alcanzarlos.

Encontrar los modos de motivar a las personas para que desplieguen un esfuerzo mayor y, en esa medida, alcancen un mayor sentido de satisfacción en su trabajo sólo se puede lograr en la medida en que podamos identificar el objeto por el que la gente trabaja, cómo es que ocurre este proceso de satisfacción y la forma en que el logro de estas metas influye en su comportamiento subsiguiente.

Resulta pertinente entonces preguntarnos ¿Cuáles son esos intereses personales que conforman dicho contrato psicológico, cuya búsqueda de satisfacción lleva a los individuos a aventurarse en la nave organizacional?

A continuación, presentaremos un esquema de las categorías de motivación básica más importantes propuestas por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg (31); las cuales tomaremos exclusivamente para identificar el conjunto de necesidades más apremiantes que el individuo tiene y que sólo puede satisfacer por medio de la organización, puesto que la dinámica motivacional de los individuos en el trabajo es, como veremos más adelante, un proceso realmente complejo que sólo puede ser entendido a partir del desenvolvimiento de los juegos de poder organizacionales que se definen dentro de una situación y tiempo determinado.

Como podemos observar, existe cierta correlación entre las categorías planteadas por estos teóricos que lejos de contraponerse se complementan. Maslow (1954) y Clayton Alderfer (1972), se enfocan a las necesidades internas del individuo desde diferentes perspectivas; mientras que Herzberg (1966) y McClelland (1961 - 1976), hacen hincapié sobre las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del trabajador.

---

Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona; estas necesidades tienen relativa importancia para cada individuo, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión.

Los modelos de Maslow y Alderfer (32), por ejemplo, le conceden una importancia primordial a la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos ( fisiológicas y de seguridad ); incluyen todas esas necesidades que surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y que son importantes para la supervivencia de todo ser humano como el alimento, el vestido, el albergue, la paga , las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto, tranquilidad económica, seguro contra enfermedades, pensiones, etc. Así, la estancia organizacional está ordenada en torno a la localización de un refugio que le garantice a la persona continuidad en su empleo, futuro estable y la posibilidad de sostener cómodamente a la familia.

Sin embargo, aun cuando esos planes se difunden por todas partes, están lejos de ser universales; debido a esto, es posible observar diferencias muy notables en la conducta de los empleados que presumiblemente se deben en parte a sus diversos grados de necesidad de preservar su seguridad.

Pese a que algunos autores consideran que en la mayoría de los casos, los individuos ya habrán satisfecho razonablemente sus necesidades de orden inferior al entrar en contacto con la organización. En nuestro país, dada la carestía y la creciente inflación difícilmente se puede decir que estas necesidades están totalmente cubiertas; de hecho, la posibilidad de perder el trabajo, que es el instrumento por el que se puede llegar a satisfacer medianamente dichas necesidades a cambio de la conocida remuneración económica, es una constante amenaza para el futuro y seguridad de los individuos. Por lo que siempre serán un condicionante importante en las relaciones de cooperación entre trabajadores y organización.

Por otro lado, los cuatro teóricos coinciden en la existencia de la categoría de afiliación que comprende el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo; como por ejemplo, la pertenencia a grupos, posición social o estatus, la apreciación y el reconocimiento o prestigio.

---

La siguiente categoría junto con la de afiliación, desde nuestro punto de vista, conforman las expectativas contempladas por el individuo dentro de su contrato psicológico, se refiere al deseo intrínseco del individuo para alcanzar un total desarrollo personal utilizando las potencialidades con las que cuenta; ésta es denominada por Alderfer como las necesidades de crecimiento y engloba la categoría de autoactualización o autorrealización de Maslow, como ejemplos podemos citar la autoestima y la sensación del deber.

Entre las personas éstas varían mucho más que las que pertenecen al primer nivel, cambian también con el tiempo y las circunstancias y no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

Al respecto, Herzberg comenta que de acuerdo con los resultados de sus investigaciones, dichas necesidades de crecimiento son inherentes a las funciones que realiza el individuo; por lo que si se le desea motivar es necesario reestructurar su trabajo buscando hacerlo más interesante, retador, intrínsecamente remunerativo, menos rutinario y que le exija un grado de responsabilidad. Todos estos cambios deberán estar aunados al reconocimiento de un trabajo bien hecho por medio de promociones conforme al rendimiento del individuo.

En este último punto, David C. McClelland coincide con Herzberg (33), al mencionar que un factor importante en la motivación de la conducta humana está relacionado con la satisfacción que se deriva de la realización de una determinada tarea, por lo que dentro de su esquema de investigación desarrolló dos tipos de impulsos motivacionales en los que se basa dicha afirmación:

a) Motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas. Por ejemplo, un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer y avanzar por la pendiente del éxito, trabaja más duro cuando percibe que recibirá reconocimiento personal por sus esfuerzos; cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar y cuando recibe retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

b) Motivación por competencia es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad; los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo,

---

desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores, en general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan con ello y a la estima que obtienen de los demás.

Dentro de este conjunto de necesidades, McClelland es el único teórico que identifica el poder como un factor motivacional del comportamiento humano en la organización; según sus propias palabras, a través de éste el individuo busca influir en las personas y cambiar las situaciones por medio de un desempeño exitoso, aunque las más de las veces, sólo sea para el beneficio individual.

Finalmente, los agrupamientos de los diferentes objetivos que el individuo tiene respecto de la organización no llevan estrictamente ese orden, Alderfer señala que este conjunto de necesidades pueden estar activas en cualquier momento e incluso operar más de una al mismo tiempo; además menciona que la incapacidad de satisfacer las necesidades de afiliación o crecimiento provoca un renovado interés en las necesidades de nivel inferior (34).

En otras palabras, esto significa que en un individuo existen diversas necesidades que pueden operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior; tal es el caso del dinero que tiene una influencia indirecta en las acciones del individuo porque puede cubrir otras necesidades.

Es evidente, que los individuos tienen necesidades múltiples o sí se prefiere múltiples objetivos, que pueden satisfacerse en diversos grados, mediante la situación de trabajo; dentro de los que destacan la seguridad, el tratamiento como seres humanos, las relaciones interpersonales gratificantes y el apoyo para la realización de sus expectativas como ascensos y promociones.

No obstante, aunque las teorías de contenido nos proporcionan una orientación bastante útil con respecto a las necesidades que se deben satisfacer en los individuos a lo largo de sus encuentros con las organizaciones, misma que nos puede servir de base para poder trazar un plan de acción sobre dichos objetivos. Este hecho por sí mismo no garantiza que dichas necesidades sean cubiertas como tampoco resuelve los problemas de motivación y cooperación,

---



debido a que no es una cuestión fácil verificar la existencia de un motivo humano independiente de sus móviles conductuales porque estaríamos dejando de lado la atmósfera social o contexto organizacional y sus ya mencionados juegos estructurados; donde cobran vida aspectos como las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo que complejizan aún más el proceso de la motivación en el trabajo.

De acuerdo con Stephen P. Robbins (35), la motivación en el trabajo es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual". Por tanto, la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Esta definición resulta una verdad a medias, si bien la motivación está condicionada por el deseo de satisfacer alguna necesidad individual, Crozier y Friedberg señalan acertadamente que ésta no es un proceso aislado que ocurra unidireccionalmente entre organización- individuo, donde éste negocie libremente su cooperación separado de los demás actores que la constituyen y del conjunto de mecanismos o normas que rigen su comportamiento; sino mas bien es un proceso mediatizado por los constructos individuales que operan dentro de una interacción entre los diferentes actores de un grupo u organización ante una determinada situación. (36)

En otros términos, los móviles de un individuo en el trabajo son el resultado de una secuencia compleja de interacciones entre los objetivos iniciales y su experiencia organizacional, donde ocurren diversos intercambios dentro de un marco de restricciones que nos remiten a las conocidas relaciones de poder que obligan al actor a tomar un papel activo con la creación y el uso de estrategias de acción que le permitan movimientos ventajosos o provechosos ante una determinada situación.

Esto implica, que la naturaleza de la organización está conformada por diversos juegos de poder, mismos que se ven reflejados en las constantes luchas o competencias que tienen lugar entre los individuos participantes al interior de la empresa para allegarse de sus beneficios; siguiendo con esta perspectiva, los móviles de los actores estarán determinados por su capacidad individual de negociación pero sobre todo por la posibilidad de éxito que tengan en función de sus recursos pertinentes a la situación y por la posición que ocupen en la

---

estructura organizacional, así entre más oportunidades tenga una persona de realizar sus intereses individuales mayor será su motivación laboral. (37)

Por tanto, contrariamente a lo que propugnan las teorías comunes de motivación sobre que la gente trabaja con mayor intensidad en cuanto mayor sea su necesidad, nosotros nos atrevemos a afirmar que las oportunidades son realmente lo que energizan y dirigen el comportamiento organizacional hacia las metas trazadas; dado que la gente coopera particularmente en pro de las cosas que satisfarán sus necesidades (38)

Desde esta óptica, la organización opera como satisfactor de las necesidades u objetivos del individuo a cambio de su cooperación, pues en este proceso de intercambio la empresa es un negociante más y por ello debe contar con recursos que comprometer, claro está que para que esta transacción ocurra; en el mundo real de la organización deben existir las oportunidades de acceso necesarias, ya que no basta con ofrecer un determinado tipo de beneficios, sino que su campo de acción permita a sus actores asirse de ellos a corto plazo e intercambiarlos por su trabajo.

De esta forma, el contexto organizacional, por un lado, deberá ofrecer las condiciones adecuadas que hagan factibles estos intercambios de una manera más justa para los diferentes miembros que la componen y por otro, que al satisfacer sus propias necesidades los empleados puedan contribuir al máximo a la obtención de las metas de la empresa o institución.

Con esto no queremos establecer nuevamente una lógica mecánica o determinista; sino todo lo contrario, hacer hincapié en la complejidad de los comportamientos humanos dentro de la organización, que como hemos venido mencionando en el transcurso de este apartado, cuentan con un margen de libertad en todas sus actividades que por mínimo que éste sea lo harán valer de manera estratégica en el momento oportuno para obtener beneficios personales.

Este hecho se debe fundamentalmente a que el hombre representa ante todo la inteligencia, es un ser pensante, un agente autónomo capaz de calcular, crear, cuestionar, condicionar y manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de los otros jugadores. (39)

---

De ahí, que las personas insistan en actuar como seres humanos y no como máquinas, por lo que su comportamiento en la organización es y será siempre activo, reflejándolo en su constante movimiento entre su margen de libertad y marco de restricciones; donde el actor toma las oportunidades que se le ofrecen para obtener un provecho, un aumento, una promoción, un beneficio material o moral.

Por tanto, la satisfacción de las necesidades es un problema continuo para toda organización.

A propósito, haciendo una interpretación de la observación realizada por Edgar H. Schein (40), podemos asegurar que las relaciones entre los individuos participantes al interior de la empresa y con ella misma, son relaciones interdependientes que se manifiestan en una influencia y negociación tendiente a establecer y reestablecer un contrato psicológico aceptable; aún más, dicho contrato psicológico entra en una negociación constante a través de toda la carrera organizacional.

Así, la motivación como voluntad para ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, estará siempre sujeta a la voluntad de los actores y a las oportunidades de ganar que éstos perciban dentro del medio social organizacional para satisfacer sus necesidades individuales.

Cabe destacar, que dentro de este proceso motivacional, las percepciones de los individuos juegan un papel muy importante, la reacción ante las oportunidades se filtra mediante la percepción que es la visión del mundo que tiene un individuo; las personas perciben su medio en un marco de referencia organizado que han creado a partir de sus propias experiencias y valores. Sus problemas, actitudes, expectativas, motivos, intereses y antecedentes controlan su percepción de cada situación y con base en ello establecen su relación con los demás. (41)

Es aquí donde cabe hacer un paréntesis que nos explique qué es la percepción, en qué consiste y cómo es que a través de ella se crean las "Representaciones" que facilitan o, en el peor de los casos, limitan la participación de los individuos en la organización cuando éstas caen en los denominados efectos perversos.

---

#### 4.2.2. EL PAPEL DE LA PERCEPCIÓN

La percepción, dice Robbins (42), "es un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente".

El proceso de percepción depende básicamente de dos tipos de antecedentes: a) Estados internos que parten del aprendizaje entre las acciones, sus resultados y las esperadas consecuencias de estas acciones; comprenden los valores, objetivos, creencias, relaciones (percibidas). b) Estados externos que son totalmente ambientales y que comprenden a la educación, los hábitos, aficiones, etc.; por tanto, el conjunto perceptivo de un individuo es el resultado del acondicionamiento interno y externo en el que descansa el comportamiento personal, de ahí su importancia para el estudio del comportamiento de los actores en la organización. (43)

Por consiguiente, aunque dos personas reciban los mismos estímulos visuales y auditivos éstos pueden ser captados de forma diferente, debido a las sensaciones (INPUTS) y a la percepción u organización y significado de la información ambiental (OUTPUTS).

En concreto, dentro de los procesos perceptivos la variación que surge en la interpretación de la información se debe a que cada individuo cuenta con una personalidad propia, antecedentes y experiencias diferentes, que parten de tres factores básicos: los fisiológicos, la familia y la cultura.

De esta manera, el comportamiento de la gente se basa, en muchos ocasiones, en su percepción de lo que es la realidad y no en la realidad en sí; el mundo, en la forma en que se percibe, es el mundo que es importante desde un punto de vista conductual. Así la percepción del empleado de una situación es la que se convierte en la base de su comportamiento e influirá más en su productividad que la misma situación.(44)

Razón por la que William C. Howell (45), menciona que un modo de describir el mundo real de una organización esta en función de las percepciones y metas de los individuos.

---

Al interactuar entre sí y con otras personas, los integrantes de una organización van estructurando evolutivamente sus comportamientos personales y grupales en el sentido y las formas que van encontrando más adecuados para satisfacer sus propósitos individuales y colectivos, tanto personales e interpersonales como en los instrumentales y de procesos de trabajo, lo que puede resultar muy arriesgado para la organización; si en un momento dado, éstas conductas no son congruentes con los requerimientos del conjunto.

Si una persona percibe que a pesar del esfuerzo que tenga su acción para obtener un determinado beneficio no tendrá los resultados exitosos que él espera, éste no estará motivado independientemente de lo importante que sea para él dicho beneficio y esto afectará el resultado final de la organización.

Entonces, si la motivación inicia con los procesos mentales, los individuos no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, a necesidades no cubiertas o a la aplicación de recompensas o castigos. Por el contrario, las personas como entes pensantes cuyas ideas y percepciones influyen poderosamente en sus estrategias de acción, se involucrarán en la organización y afectarán su desempeño laboral de acuerdo como la perciban. (46)

No está por demás mencionar que en dicha percepción inciden también, aparte de los intereses individuales que persiguen cada uno ellos, el tipo de actividad que desempeñan y la posición que ocupan en el organigrama general, ambos aspectos contribuyen a la jerarquización de los objetivos de la empresa e incluso a la de los propios y en esa medida estará dada su participación.

Por ejemplo, si un empleado no percibe oportunidades de crecimiento y desarrollo en una organización y no puede prescindir del sueldo que ésta le otorga a cambio de su trabajo, éste permanecerá en la compañía sin que por ello tenga un buen desempeño y en la medida en que su margen de libertad se lo permita la utilizará como instrumento para realizar alguna de sus necesidades de existencia aún en perjuicio de la misma.

De la misma forma, el desempeño de un individuo se verá afectado negativamente, si éste percibe que las oportunidades para ascensos o promociones se basan en la influencia, las relaciones interpersonales o en la antigüedad más que en el alto desempeño, la dedicación y conocimiento de su

---

trabajo (47). Asimismo, los empleados que sienten que reciben una recompensa inadecuada buscarán reducir sus sentimientos de desigualdad mediante los mismos tipos de estrategias, reduciendo la cantidad o calidad de su productividad.

En tanto, si la empresa logra que los empleados se interesen en su éxito económico al relacionarlo adecuadamente con las recompensas que les otorgue, de tal forma que, se vean afectadas positiva o negativamente en caso contrario; éstos tenderán a desarrollar un mayor trabajo en equipo institucional. (48)

Ahora bien, el grado en que pueda desarrollarse la capacidad humana depende de la motivación de los individuos o grupos para esforzarse, pero no sucederá nada si los líderes formales no ofrecen las oportunidad para que el personal se desempeñe de manera efectiva.

Podemos interpretar que los individuos motivados son aquellos que perciben en su trabajo las oportunidades para alcanzar sus metas importantes.

Entonces, la percepción desempeña un papel básico y nos demuestra lo valioso que es para la organización reunir información verídica sobre las necesidades y móviles conductuales de sus trabajadores, en lugar de crear estrategias de acción a partir de suposiciones negativas sobre ellos.

En la medida en que se reduzcan al mínimo las discrepancias entre la percepción de los estados existentes y deseados en una situación de trabajo, será más factible que la intervención del actor se torne en una cooperación eficaz para el logro de las metas organizacionales (49). Esto sólo puede ser posible si las partes involucradas están dispuestas a diálogar o negociar de forma constante y permanente el tipo de intercambios reales que cada uno requiere para lograr sus objetivos.

En este sentido, para estimular a los empleados en el trabajo se requiere principalmente de una afectación positiva en la percepción que tengan de la organización y de las oportunidades que ésta presenta en su campo de acción; reorganizando la estructura social que opera hasta ese momento y creando incertidumbres "artificiales" para contrarrestar las zonas de incertidumbre

---

existentes, que les otorgue oportunidades a todos en sus diferentes niveles y por ende, reduzca las ganancias y las pérdidas de unos y otros en dimensiones más aceptables. (50)

De esta manera, la reestructuración u organización del campo de acción deberá contemplar la vinculación de las realizaciones de las voluntades individuales con las metas organizacionales.

#### **4.2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El individuo puede colaborar en una organización por diferentes motivos, pero la satisfacción del actor y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación.

La personalidad, habilidad y experiencia del trabajador, las herramientas y materiales laborales disponibles para realizar las tareas asignadas, la naturaleza misma del cargo, la habilidad y capacidad de la empresa para coordinar los esfuerzos del empleado hacia la meta organizacional, los salarios y prestaciones, el ambiente laboral que propicien sus integrantes y la percepción que de ella se formen; son factores que interactúan para producir un determinado patrón de sentimientos y de trabajo que indudablemente afectará tanto el desenvolvimiento individual como el del conjunto.

De lo anterior podemos asumir que el actor de la organización es un "sistema abierto" capaz de construir su realidad a través de sus mecanismos de percepción, mismos que lo llevarán a adoptar un comportamiento temporal o circunstancial ante una determinada situación con el afán de conservar su margen de libertad que le permita la realización de sus intereses.

Dicho comportamiento, según sea el poder que el individuo sustente en ese momento, puede adquirir diferentes matices como el de la pasividad, de lealtad, de alianza, de conflicto, obediencia o sumisión, chantaje, acuerdos, prepotencia, agresividad, adaptación, etc.

A este tipo de comportamientos Crozier y Friedberg los denominan "las

---

estrategias del actor" y son todo aquello que podemos deducir de las regularidades de la conducta empíricamente observable del individuo y que sólo tienen un sentido racional en función con las oportunidades que derivan de su contexto y en relación con el comportamiento de los otros actores. (51)

La conducta del actor es la expresión de una "estrategia racional" elegida por él mismo, de un conjunto de decisiones que le permiten utilizar su poder lo mejor posible para aumentar sus "ganancias" dentro de su participación en los juegos organizacionales, por lo que aunque aparentemente parezca desconcertante y desinteresada mantiene una relación congruente con sus propios planes.(52)

Empero, este comportamiento estratégico no es la expresión de los objetivos fijados por el actor al principio del juego; éste puede en un momento dado no tenerlos claros o, en su defecto, cambiarlos al descubrir otros sobre la marcha a partir de su conocimiento intuitivo; esto se debe a que en la práctica, el escenario organizacional no es ni neutro ni transparente con relación a las necesidades u objetivos de los actores, dado que se opone a los individuos de tal manera que los obliga a establecer compromisos y rodeos en su acción, forzándolos cuando llegan al límite a tergiversar sus propios objetivos y necesidades (53).

De ahí que una persona se comporte, en cuanto lo permiten las condiciones sociales, directamente con sus propios objetivos, donde el orden jerárquico de éstos se relaciona únicamente con las oportunidades de acción que se presentan.

Así, partiendo del organigrama, normas y políticas internas, la organización condiciona, limita y controla la libertad de acción de los individuos; crea un ambiente de competencia al tiempo que prevé mínimamente el comportamiento de sus miembros, la dirección y contenido de las estrategias y la capacidad de negociación al destacar y valorar ciertos recursos según sean los objetivos trazados.

Este fenómeno es lo que comúnmente sucede en las organizaciones e impide que sus miembros se integren y comprometan con ellas; pues en la medida en que los limita éstos movilizan ese pequeño espacio de libertad para

---



enfrentarse al sistema dividiendo y resquebrajando sus objetivos propuestos. Para evitar que ocurra dicha situación, se debe dar ese proceso de intercambio en el que la organización controle de cierta manera la conducta del actor, pero a su vez; permita que el actor influya en el sistema ejerciendo presión, regateo, exigencias, etc., para mejorar su posición dentro de ella.

De esta manera, podemos decir que la conducta del actor está determinada por sus intereses personales que de alguna manera lo obligan a entrar en los juegos de poder creando las estrategias adecuadas a la situación y a lo que pretende ganar.

Por tanto, la creación de las estrategias de acción conforme al escenario organizacional y los demás miembros, son las que le dan el carácter activo al individuo y lo conducen a una doble posición dentro del juego: uno es el ofensivo, que es el de aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación y el otro, defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuación.

Entonces, el que un individuo tenga ciertas formas de manifestarse y conducirse dentro de la organización no responde a un capricho irracional injustificado que, aunque parezca ilógico y sin objetivos claros, estará siempre condicionado por la dualidad ganancia - a corto plazo.

Por otro lado, la conducta del individuo en la organización también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer valer su solidaridad.

#### **4.2.4. LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Los grupos causan gran impacto en sus miembros, en otros grupos y en la organización a la que pertenecen, dado que cuando los individuos se agrupan, actúan en forma diferente a cuando están solos; lo que repercute profundamente en su desempeño y satisfacción laboral.

Para empezar a comprender el comportamiento de los grupos

---

organizacionales es necesario partir del hecho de que éstos no existen de una manera aislada, sino que son la representación de un subsistema integrado en un sistema mayor; es decir, que los grupos son un subconjunto de un sistema organizacional mayor por lo que su conformación y subsecuente comportamiento está condicionado, de cierta manera, por el contexto organizacional al que pertenece.

De esta forma, es posible entender que el surgimiento de un grupo se derive en parte, de las características formales particulares de la empresa y del mismo proceso organizacional, teniendo como base a la denominada división de trabajo; en donde, a su vez, la organización misma genera fuerzas que permiten la formación de grupos pequeños en función de la tarea. (54)

No obstante, la conformación de un grupo dentro de una organización, es un proceso realmente complejo en tanto que forma parte también de los denominados constructos humanos y en ese sentido, como veremos posteriormente; responde también a una acción estratégica del individuo, razón por la que no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros.(55)

En él, dice Schein (56), participa cualquier número de personas que interactúan unas con otras, siempre y cuando estén psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a sí mismas como un grupo; el tamaño de éste se encontrará limitado entonces por las posibilidades de interacción y percepción mutua.

Las organizaciones están integradas por diversos grupos formales e informales, el conocimiento de estos grupos es fundamental para la explicación del comportamiento del actor dentro de este campo de acción:

a) Grupos formales: son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional, éstos pueden ser temporales o permanentes. (57)

b) Grupos informales: son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido directamente determinadas por la organización, pero que generalmente trascienden las relaciones de trabajo (58). Los grupos

---

informales por consiguiente, surgen de la combinación particular de factores "formales" y necesidades u objetivos humanos, pero sobre todo, de las interacciones reales de trabajo.

Ahora bien, no hay una razón que por sí sola, sea suficiente para explicar por qué los individuos se unen a los grupos. Puesto que la mayoría de las personas pertenecen a diversos grupos, es obvio que éstos proporcionan distintos beneficios a sus miembros.

En este sentido, Schein (59), realizó una distinción entre las funciones formales y psicológicas que desempeñan los grupos en las organizaciones. Para efectos de esta investigación nos enfocaremos a las de tipo psicológico.

- Los grupos son, ante todo, un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación; es decir, las necesidades de afecto, amistad y apoyo moral.
- Los grupos son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y nuestra estima de sí mismos.
- Los grupos sirven para establecer y comprobar la realidad social, a través de ellos podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social, desarrollando estrategias para enfrentarse a él, éste proceso reduce la incertidumbre y la ansiedad que produce el no entender qué está pasando.
- Los grupos sirven también para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.
- Finalmente un grupo puede convertirse en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas de grupo pero no las de la empresa.

Como podemos observar, en la organización siempre se van a encontrar distintas clases de grupos informales, unos creados por la necesidad que la gente tiene de interactuar, otros por la similitud de intereses; pero los más

---

importantes debido a su voluntad y capacidad de acción, derivan de la cuestión estratégica del actor.

Dentro de los que encontraremos que la probabilidad de obtener un triunfo común que se pueda aprovechar (la oportunidad) y, la posesión de una capacidad suficiente de interacción (cooperación), que permita el desarrollo de una acción común y por tanto, la aplicación o ejecución de la oportunidad presente son factores mayormente decisivos en la conformación de este tipo de grupos. (60)

Así, los empleados trabajan en un sistema social en el que cada uno depende en cierta medida de los demás; ellos interactúan entre sí en el trabajo y en situaciones sociales, se observan, juzgan, hacen comparaciones y crean estrategias con base en ello y a las oportunidades que se les presentan.

Por consiguiente, estos grupos informales casi siempre surgen si las oportunidades existen y a menudo sirven para realizar una función contraorganizacional en la medida en que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización, por tanto, estos grupos se pueden convertir en grupos con mucho poder que buscarán cambiar los fines de la organización.(61)

Desde el punto de vista estratégico planteado por Crozier y Friedberg (62), los grupos pueden clasificarse en: los apáticos, los estratégicos y los erráticos; en este sentido, los grupos no son estáticos, rígidos e inmutables.

- Grupos apáticos: Las características que distinguen este tipo de grupos son que no están situados favorablemente en el proceso de producción, no controlan ningún elemento importante en la vida de la organización y no han logrado descubrir o crearse la menor oportunidad; en este sentido, tampoco han desarrollado ninguna capacidad de cooperación, de hecho, no tienen una existencia concreta.
  - Grupos estratégicos o conservadores: A diferencia de los anteriores, este tipo de grupos cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la empresa.
-

- Grupos erráticos: Este tipo de grupos son capaces de acciones muy vigorosas, pero sólo en forma intermitente y cuando se trata de una acción de tipo explosivo.

En concreto, el poder de estos grupos como tales, para satisfacer sus intereses particulares dentro de la organización depende de tres elementos fundamentales: la situación estratégica en el ciclo de producción, el grado de calificación profesional y el grado de interacción de los miembros del grupo para hacer valer su solidaridad; la cual dependerá de su capacidad de sacar provecho de dichos elementos y sobre todo, de la elección que se haga sobre el "mejor partido" a partir de su conocimiento intuitivo. (63)

Así, si se caracteriza una organización por la desconfianza entre la administración y los trabajadores es más probable que los grupos desarrollen "normas de comportamiento" para limitar el esfuerzo y la producción.

De manera que no se debe observar aisladamente la conducta de cualquier grupo, sino más bien revisar el grado de apoyo que las condiciones externas le proporcionan; de forma similar, es más factible que un grupo sea productivo cuando sus miembros tienen las habilidades necesarias para desarrollar las tareas del grupo. (64)

Por otro lado, el comportamiento de los miembros de un grupo se verá también influido por el modo como la organización evalúe el desempeño y cuáles sean los comportamientos que se premien. Si los supuestos que la empresa favorece son los de tipo económico, existe mayor probabilidad de producir grupos que estén a la defensiva o en contra de la compañía, pues buscarán darle a sus miembros una sensación de dignidad y de seguridad que no se encuentran en la organización formal.

Entonces, para que un grupo sea eficiente para la empresa, el escenario organizacional deberá ofrecerle una oportunidad y capacidad de acción que le permita el logro de sus intereses personales de forma congruente con los objetivos de la organización. Este hecho, indudablemente requiere de un clima flexible que propicie la adopción de estrategias de grupo en una determinada oportunidad pero que se oponga a ellas en otras circunstancias. (65)

---

La presente investigación pretende resolver las siguientes cuestiones sobre el actor de Cablevisión, cuyas respuestas nos permitirán comprender la dinámica de los conflictos que ocurren en dicha organización y que están obstruyendo las prácticas eficientes del servicio personalizado: ¿Quién es el actor de Cablevisión? ¿Cuáles son sus necesidades, motivaciones e intereses con relación a la empresa? ¿Cómo se dan los intercambios en la organización? ¿Qué factores condicionan su participación y cooperación? ¿Cuáles son las condiciones que propician la conformación de grupos en Cablevisión y cuáles son sus consecuencias? ¿Qué papel juega el ambiente laboral en la calidad y productividad del servicio?.

---

### **4.3. METODOLOGÍA**



### 4.3.1.OBJETIVO GENERAL

La presente investigación tuvo como objetivo general: Efectuar un diagnóstico del clima y cultura organizacional en las Sucursales Comerciales Satélite y Cuautitlán, para identificar la problemática interna que influye negativamente en la calidad del servicio personalizado que Cablevisión S. A. de C.V. proporciona a sus clientes, con el fin de diseñar un programa de comunicación acorde a sus necesidades.

Con dicho diagnóstico se pretendió resolver la cuestión principal con la que dio inició este estudio. ¿Cómo puede la comunicación ayudar a que la organización cumpla con la calidad de servicio demandado por el mercado actual?

Para que pudiéramos responder satisfactoriamente a esta interrogativa fue necesaria la creación de una hipótesis que partiera de la idea de que los componentes humanos de una empresa son, ante todo, personas comunicativas que afectan su mundo organizacional a través de este tipo de interacciones, al tiempo que son afectados.

De esta forma, nuestra hipótesis central es la siguiente: Si existe una relación directa entre las condiciones prevalecientes en materia de clima organizacional, los deficientes índices de productividad, mal servicio personalizado y el estado en que se encuentran los sistemas de comunicación en Cablevisión S.A de C.V.; entonces el diseño de un plan de comunicación integral mejorará substancialmente la calidad y productividad de su servicio personalizado.

Hipótesis periféricas:

- Existe una excesiva carga reglamentaria y operativa que entorpece el éxito de la metamorfosis y evolución organizacional de Cablevisión S.A. de C.V.
  - El desempeño de las actividades de los actores de Cablevisión está condicionada a la percepción que tienen de ella como organización.
  - El personal en general que integra las Sucursales Comerciales carece de información completa y oportuna para desarrollar adecuadamente sus funciones.
-



- Cablevisión no cuenta con medios o canales de comunicación para informar y formar a sus trabajadores.

Como se mencionó en la introducción, esta investigación representa un enfoque sistémico y contingente; de ahí que los datos para la realización de este diagnóstico estuvieron dados, en gran medida, por el lenguaje de los sistemas.

En este sentido, toda organización está situada dentro de un medio circundante y como tal, se encuentra influenciada por los diversos elementos que lo componen, mismos que a su vez son influenciados por ésta; razón por la que para poder resolver dicha interrogante fue necesario someter a prueba nuestra hipótesis, apoyándonos en el modelo de las seis casillas de Weisbord (66), que nos permitió visualizar la realidad de la organización al identificar los puntos sobresalientes sin perder de vista el conjunto.

De acuerdo con este modelo, el análisis se hizo tomando en cuenta las siguientes dimensiones:

- **FINALIDAD:** La claridad en la meta de la organización y el apoyo que le brinda a sus miembros para el cumplimiento de la misma.
  - **ESTRUCTURA:** Consiste en identificar la correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para obtenerla.
  - **RECOMPENSAS:** Este identifica las motivaciones e incentivos que ofrece la organización.
  - **RELACIONES:** Hace referencia a los tres tipos de relaciones más importantes entre los individuos: entre unidades y departamentos, entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos.
  - **LIDERAZGO:** Esta casilla evalúa hasta que punto el liderazgo determina la dirección de la empresa.
  - **MECANISMOS AUXILIARES:** Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir.
-

### **4.3.2. MUESTRA**

En la actualidad el área personalizada de Servicio a Clientes se ha erigido como la base en la que se cimienta y edifica la diferencia de una empresa sobre las otras que conforman el mismo giro. En ese sentido, el estudio de las Sucursales Comerciales resultó pertinente porque es ahí donde se da el punto de interacción entre las fuerzas motrices de la organización (empleados y usuarios), que conforman su realidad interna y externa.

Dado que las prácticas de servicio personalizado que Cablevisión ofrece a sus clientes a lo largo y ancho del Distrito Federal y área metropolitana es muy amplio, se tornó necesario la delimitación del objeto de estudio a una muestra representativa conformada por dos de sus Sucursales Comerciales: Satélite y Cuautitlán Izcalli.

La selección de estas dos sucursales respondió principalmente al hecho de que eran las únicas accesibles a nuestra intervención para la obtención de la información. Por otro lado, la sucursal Satélite, en los últimos años, se ha caracterizado por ser una de las más importantes de acuerdo a la magnitud de la zona que maneja; así como por la gran afluencia de clientes que la visitan mensualmente, la cual sólo ha sido superada por la Sucursal Valle, después de su fusión con la Sucursal San Angel en 1994.

Por su parte, Cuautitlán Izcalli representa a la sucursal de apertura más reciente con un menor número de clientes y, a pesar de ello, con grandes problemas en el servicio; por lo que nos resultó interesante examinar si existe una correlación en los factores que determinan su problemática tanto interna como externa con los de la Sucursal Satélite.

### **4.3.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS**

El uso de los diferentes instrumentos aquí utilizados para la recolección de la información tuvo como fin principal cubrir los distintos aspectos o caras del problema (s) real (es) que atraviesa la empresa en cuanto a clima y cultura organizacionales se refiere para identificar claramente su origen y poder plantear

---

soluciones acordes a sus necesidades reales. De esta manera, el diagnóstico se llevó a cabo por medio de tres técnicas: entrevista estructurada, cuestionario y el Test de Apercepción Temática.

**4.3.3.1. La entrevista estructurada:** El empleo de esta técnica respondió principalmente a la necesidad de conocer cómo define Cablevisión su clima y cultura organizacionales a través de los representantes formales de cada uno de los grupos que componen las mencionadas Sucursales Comerciales (Gerentes y jefes); para obtener un panorama más amplio y profundo sobre el campo de las relaciones de trabajo entre todos sus integrantes.

### **Población**

Este instrumento fue aplicado únicamente a un gerente (Cuautitlán) y a cinco de los 8 jefes que representaban las diferentes áreas de las Sucursales Comerciales de Satélite y Cuautitlán ( los 2 jefes del departamento administrativo, jefe de ventas Cuautitlán, jefe técnico de Cuautitlán y jefe de relaciones públicas (Satélite).

Inicialmente se pretendió entrevistar a todos los representantes formales de las sucursales, pero debido a que la empresa atraviesa por un período de cambios dentro de los que destacan los recortes de las plantillas del personal, esto no pudo ser posible; el gerente de Satélite y los jefes faltantes fueron liquidados con anterioridad a nuestra investigación.

### **Material**

La entrevista consistió en 31 preguntas abiertas que hicieron referencia a las seis dimensiones que corresponden a las casillas de Weisbord: Finalidad, estructura, relaciones, recompensas y mecanismos auxiliares (ver cuadro 4.3.3.1.).

### **Interpretación de la información**

Dada la cantidad de información obtenida, para facilitar su codificación e

---

interpretación fue necesario, en primer lugar, categorizar cada una de las respuestas en forma individual y posteriormente representarlas en una tabla o cuadro de datos. Asimismo, el análisis estuvo enfocado a determinar la tendencia de los representantes formales en dos vertientes: **1)** Dirección hacia las relaciones de trabajo o formales: esto es si al sujeto entrevistado le preocupa básicamente lo que tenga que ver con logros y objetivos de trabajo y, **2)** Dirección hacia las relaciones humanas: esto es si al sujeto entrevistado le preocupa mantener una relación cordial con sus subalternos.

**CUADRO 4.3.3.1., OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REACTIVOS</b>
FINALIDAD	CALIDAD DEL SERVICIO	EFICIENTE EFICAZ	13,14
ESTRUCTURA	FORMALIZACIÓN		
RELACIONES	AMBIENTE SOCIAL	PRÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN.	2, 7, 8, 10,18.
		RELACIONES	15,16,17,20
	ORGANIZACIÓN	PERCEPCIÓN	5,6,21,22
RECOMPENSAS	SATISFACCIÓN DEL INDIVIDUO	ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS	11
	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	NECESIDADES INTERESES PERFIL	1,9,31.
LIDERAZGO	CENTRALIZACIÓN	PARTICIPACIÓN APOYO	3,4,12,25,27,28 29,30.
MECANISMOS AUXILIARES	COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN OPORTUNA COMPROMISO	19,23,24,26.
	CAPACITACIÓN	ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL CURSOS	.

El formato de la entrevista quedó de la siguiente manera:

Datos personales del entrevistado.

Edad:

Sexo:

Escolaridad.

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la empresa:

- 1) ¿Cuál fue su primera experiencia agradable en la empresa?
  - 2) ¿Cómo le recibieron el primer día de trabajo?
  - 3) ¿Cuándo llega a la oficina qué es lo primero que hace?
  - 4) Describa cronológicamente las 5 actividades más importantes que realiza en un día de trabajo.
  - 5) ¿Considera que trabajar en esta empresa le da prestigio?
  - 6) Mencione 5 aspectos que le gusten de Cablevisión y 5 que le disgusten
  - 7) ¿Acostumbra reunirse con compañeros de trabajo fuera de la oficina?
  - 8) ¿Existe algún tipo de reuniones sociales o festejos que organice la empresa y en los que todos los miembros participen?
  - 9) ¿Cuáles son sus metas en la empresa?
  - 10) ¿De qué manera Cablevisión transmite sus valores a los diferentes empleados?
  - 11) ¿Existe algún tipo de reconocimiento que la empresa otorgue a sus empleados por la realización de su trabajo?
  - 12) ¿Se toman en cuenta las opiniones de los empleados para el mejoramiento del servicio?
  - 13) ¿Cuál cree usted qué es el elemento (s) más importante para ofrecer un servicio de calidad?
  - 14) ¿Qué opina del servicio que ofrece Cablevisión?
  - 15) ¿Qué tan en serio la gente toma su trabajo?
  - 16) ¿Cree que la gente entiende lo que se le pide cuando da una instrucción ?
  - 17) ¿Considera que se da una identificación de los empleados hacia los objetivos y metas de trabajo y ésto como influye en su desempeño?
  - 18) ¿Qué hace Cablevisión para construir un sentimiento de participación e involucramiento de los empleados en el trabajo?
  - 19) ¿Conoce las metas, expectativas y necesidades personales que tienen sus subalternos en relación con la organización?
-

- 20) ¿Cree que tienen posibilidades de desarrollo en esta empresa?
- 21) ¿Considera que Cablevisión es un buen lugar para trabajar?
- 22) ¿Considera que la empresa ofrece salarios competitivos a los del mercado ?
- 23) ¿Considera que Cablevisión cuenta con los canales de comunicación adecuados para mantener bien informados a sus empleados ?
- 24) ¿Considera que se le informa correctamente a todo el personal de la organización sobre lo que acontece en ella?
- 25) ¿Hasta qué punto considera que el hecho de que los empleados expresen libremente sus problemas personales y de trabajo contribuyan a resolver problemas en la empresa?
- 26) ¿Qué tipo de comunicación es la que le ha dado mejores resultados con sus subalternos?
- 27) En las Sucursales, ¿existe libertad para establecer políticas, normas y procedimientos para mejorar las prácticas de servicio?
- 28) En las juntas de trabajo ¿todos los miembros de la empresa tienen la oportunidad de participar?
- 29) Las juntas de trabajo ¿cumplen con su objetivo?
- 30) Cuando ocurre un problema o conflicto laboral ¿Quién lo resuelve y cómo lo hace?
- 31) Si le ofrecieran otro empleo con las mismas condiciones de trabajo y prestaciones ¿Se cambiaría ?

**4.3.3.2. Cuestionario:** Esta técnica fue utilizada con el propósito de obtener información sobre el clima y la cultura de trabajo de Cablevisión a partir de la percepción y opinión de los componentes humanos que integran su fuerza laboral, con el fin de tener una superficie o mapa general de la situación y/o problemas que afectan a la organización.

Asimismo nos permitió identificar, de forma general, las características de sectores específicos del personal para determinar sus perfiles y motivaciones.

### **Población**

Se aplicó a 103 sujetos de 112 (nivel subalternos) de los diferentes subsistemas o departamentos que componen las sucursales Satélite y Cuautitlán: ventas, administrativo, relaciones públicas y caja.

---

El objetivo inicial era hacer un estudio censal; sin embargo, por la situación contingente por la que atraviesa la empresa, la participación de los empleados estuvo condicionada y algunos de ellos temieron comprometerse con sus respuestas, a pesar de que se les aclaró que el estudio era para fines estrictamente académicos.

## **Material**

Este cuestionario constó de tres partes. La primera consistió en preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple; el primer tipo de ellas, tuvo como fin recabar la mayor información posible para detectar la problemática de la organización, la utilización de las preguntas cerradas y de opción múltiple tuvieron como objetivo examinar todos los aspectos de la organización de una forma práctica que facilitara el control estadístico de la información.

El segundo bloque, se conformó de una serie de aseveraciones siguiendo la escala propuesta por Lickert, en donde los encuestados manifestaron su actitud o posición ( acuerdo o rechazo ), ante las situaciones planteadas.

El propósito fue que los sujetos realizarán una evaluación de la atmósfera y cultura organizacional de Cablevisión a partir de los juicios valorativos que derivan de sus propias percepciones y experiencias con ella. La importancia de esta información según Robbins (67), estriba en que una actitud se transforma en una postura o conducta que la gente adopta y desarrolla con respecto a determinadas situaciones, lo que implica que de ello dependa, en gran medida, el éxito de políticas y estrategias de acción directamente relacionadas con el logro de las metas y objetivos fijados por la empresa.

Finalmente, el tercer apartado aludió a una serie de preguntas abiertas referentes a la cultura y calidad del servicio. (Ver cuadro 4.3.3.2.)

## **Interpretación de los datos**

Para la interpretación de los resultados fue necesario hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos en los tres apartados, conjuntándolos y confrontándolos por el tipo de dimensión estudiada ( finalidad,

---

CUADRO 4.3.3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

DIMENSIONES	CATEGORÍAS	INDICADORES	REACTIVOS
FINALIDAD	CALIDAD DEL SERVICIO	EFICIENTE EFICAZ	Primera parte: 6 y 7
ESTRUCTURA	FORMALIZACIÓN ( Planeación u Organización )	TRÁMITES PROCEDIMIENTOS FUNCIONES	Segunda parte: 1,2,4,19 Tercera parte: 2,3,4,5
	AMBIENTE FÍSICO	EQUIPO MOBILIARIO	Segunda parte: 36, 37
	CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN	TOMA DE DECISIONES	Segunda parte: 7, 16
RELACIONES	AMBIENTE SOCIAL	RELACIÓN ENTRE ÁREAS Y COMPAÑEROS	Segunda parte: 12,13, 25,26,33
		SOCIALIZACIÓN DEL ACTOR	Primera parte:1,2,3,4,5 Segunda parte: 14, 15 Tercera parte:7, 8
	ORGANIZACIÓN	PERCEPCIÓN	Segunda parte: 9,21,23,29 Tercera parte:1,10
RECOMPENSAS	SATISFACCIÓN DEL INDIVIDUO	ESTÍMULOS E INCENTIVOS	Segunda parte: 17,18 Tercera parte: 12
	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	NECESIDADES INTERESES PERFIL DE LOS ACTORES	Segunda parte: 24,30,35 Tercera parte: 8, 11, 13
LIDERAZGO	ESTILO	INICIATIVA PARTICIPACIÓN COOPERACIÓN	Segunda parte: 22,27,32
MECANISMOS AUXILIARES	COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN OPORTUNA SENTIMIENTO DE INTEGRACIÓN Y COMPROMISO	Segunda parte: 3,5,6,10 11,20,28,31,34,38. Tercera parte: 6
	CAPACITACIÓN	ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL CURSOS	Segunda parte: 8



estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares ). Para ello, primeramente se procedió a efectuar una categorización de la información recopilada en la primera y tercera etapa, debido que se componen de diferentes tipos de preguntas, asimismo la cuantificación de los datos se efectuó basándonos en el número de repeticiones de dichas categorías.

En relación al análisis del segundo apartado, éste consistió fundamentalmente en la conjunción de la información en función de la tendencia señalada por el sujeto encuestado sobre cada una de las aseveraciones; esto facilitó el cálculo de las frecuencias y porcentajes.

A continuación se presenta la encuesta.

Fecha:

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la empresa:

**PRIMERA PARTE.** Lea cuidadosamente y conteste las siguientes preguntas.

1) ¿Conoce el organigrama de su organización?

Si No

2) ¿Dónde lo vio?

3) Manual de procedimientos

2) Curso de capacitación

2) Manual de inducción

3) Otros \_\_\_\_\_

3) Al ingresar a la empresa ¿tomó un curso de inducción?

Si No

4) ¿Conoce la misión, objetivos y valores de Cablevisión?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, los podría mencionar. \_\_\_\_\_

5) ¿Cómo se enteró de las funciones a desempeñar en su actual puesto?

1) Curso de inducción

2) Curso de Capacitación

3) Manual de procedimientos

4) A través de sus compañeros

5) Otros.

6) ¿Tiene usted servicio de Cablevisión?

Si No

7) Si su respuesta fue afirmativa ¿Cuál es su opinión como usuario de este servicio?

**SEGUNDA PARTE.** Conteste cada una de las siguientes aseveraciones utilizando la tabla de valores, considerando la situación actual de la empresa.

### TABLA DE VALORES

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = No opino

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo.

Calf.

- |   |       |
|---|-------|
| 1) Los procedimientos que utiliza para la ejecución de su trabajo son adecuados.  | _____ |
| 2) Invierto más tiempo del necesario en los trámites.   | _____ |
| 3) Estoy adecuadamente informado de los objetivos de la empresa y de la continuidad de su planeación.                     | _____ |
| 4) Los recursos humanos y materiales con los que cuenta su área son suficientes para ofrecer un buen servicio.            | _____ |
| 5) Siempre recibo información oportuna para el desarrollo de mi trabajo.  | _____ |
| 6) Estoy informado acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa.  | _____ |
| 7) Participo en la toma de decisiones.  | _____ |
| 8) Cablevisión me da la oportunidad de actualizarme constantemente.   | _____ |
| 9) Para la empresa todos sus miembros son importantes.  | _____ |
| 10) La empresa siempre informa de los cambios que ocurren en su interior.   | _____ |
| 11) La empresa siempre nos informa de cuando las cosas marchan bien o mal.  | _____ |
| 12) El ambiente de trabajo se caracteriza por ser cordial y amistoso.   | _____ |
| 13) Trabajo bien con mis superiores.  | _____ |
| 14) Cuando se presenta un problema en oficina, me siento libre de intervenir y tomar la responsabilidad para su solución. | _____ |
| 15) Hay una gran confianza entre empleados y jefes de la organización.  | _____ |
| 16) La empresa toma en cuenta mis opiniones para el mejoramiento del servicio.  | _____ |
| 17) Me siento satisfecho de pertenecer a Cablevisión.   | _____ |
| 18) Cablevisión me da la oportunidad de desarrollo profesional.   | _____ |
-

- 19) Una parte importante del trabajo lo invierto en la realización de reportes y controles. \_\_\_\_\_
- 20) Mi jefe siempre busca el momento oportuno para informarme sobre los nuevos requerimientos de trabajo. \_\_\_\_\_
- 21) Cablevisión es una empresa seria que siempre cumple lo que ofrece. \_\_\_\_\_
- 22) Mi jefe es competente en su trabajo. \_\_\_\_\_
- 23) Esta compañía es un buen lugar para trabajar. \_\_\_\_\_
- 24) Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo. \_\_\_\_\_
- 25) Cuando requiero información de otras áreas, éstas le brindan su apoyo de manera rápida y eficaz. \_\_\_\_\_
- 26) Tengo buena relación con mi superior. \_\_\_\_\_
- 27) Me siento en libertad de decirle a mi jefe lo que pienso. \_\_\_\_\_
- 28) Las demás áreas están conscientes de las necesidades que tiene su departamento. \_\_\_\_\_
- 29) La empresa logra sus objetivos. \_\_\_\_\_
- 30) Es importante mi trabajo para el logro de los objetivos de la empresa. \_\_\_\_\_
- 31) La dirección del área informa correctamente a todo su personal sobre lo que acontece en la empresa. \_\_\_\_\_
- 32) Tengo confianza en mi jefe y en Cablevisión. \_\_\_\_\_
- 33) Mis compañeros y yo nos sentimos bien como equipo de trabajo. \_\_\_\_\_
- 34) Mi jefe me informa de los temas que se tratan en las juntas. \_\_\_\_\_
- 35) Me siento importante cuando estoy en el trabajo. \_\_\_\_\_
- 36) El equipo y mobiliario en general son modernos y visualmente atractivos. \_\_\_\_\_
- 37) La ventilación e iluminación son adecuados para el desempeño de mis actividades. \_\_\_\_\_

### TERCERA PARTE

- 1) Menciona 5 aspectos que le gustan de Cablevisión y 5 que le disgustan.
  - 2) ¿Cuáles son los objetivos de trabajo de su departamento?
  - 3) Menciona las cualidades y debilidades de su departamento
  - 4) En tu opinión ¿Cuál es el departamento que deteriora la calidad del servicio en la empresa?
  - 5) En su opinión ¿Cuál es el departamento con mayor problemática?
  - 6) Cuando ocurre algo importante en la organización usted ¿Cómo se entera?
  - 7) ¿Cuáles son las políticas para otorgar ascensos o promociones en la compañía?
  - 8) ¿Cuál fue su primera experiencia agradable en la empresa?
  - 9) ¿Cómo le recibieron el primer día de trabajo?
  - 10) ¿Considera que trabajar en esta empresa le da prestigio?
-

- 11) ¿Cuáles son sus metas en la empresa?
- 12) ¿Qué estímulos o reconocimientos le da la empresa?
- 13) Si te ofrecieran otro empleo con las mismas condiciones de trabajo y prestaciones ¿Te cambiarías? ¿Por qué?
- 14) Sugerencias.

**4.3.3.3. Test de Apercepción Temática:** esta técnica fue utilizada con el objeto de profundizar, complementar, enriquecer, ratificar o rectificar la información obtenida por las otras vías de investigación; sobre los temas que motivan la problemática, necesidades, intereses, personalidad, relaciones interpersonales y comportamiento de los actores en la organización.

De acuerdo con los investigadores Lawrence Edwin y Leopold Bellak (68), el T.A.T. "es una técnica para la investigación de la dinámica de la personalidad, tal y como se manifiesta en las relaciones interpersonales y en la apercepción o interpretación significativa del medio ambiente."

Los diferentes autores que se han dado a la tarea de realizar diversos estudios utilizando este instrumento de investigación con mucho éxito, tales son los trabajos de sus coautores Morgan y Murray (1942), Kending, Rapaport, Gill y Schafer (1946), Silvan S. Tomkins (1947), Saúl Rosenzweig (1972), etc. (69); afirman que su método está basado en la teoría de que en la composición de relatos en torno a un cuadro estímulo, el sujeto en cuestión, hace operar material de sus propias experiencias e inventa historias que presumiblemente revelan su percepción personal e individual que ponen de manifiesto los temas predominantes, sus tendencias, conflictos, deseos, necesidades, intereses, actitudes y emociones que le afectan y determinan su comportamiento.

Esto, en parte por las percepciones inmediatas del estímulo y en parte por la asociación con las percepciones seleccionadas de la imaginación consciente y preconsciente.

La idea es que en lugar de responder frente a las personas reales en situaciones reales, el examinado responde a las personas en las láminas, que él imagina como determinadas situaciones sociales. Puesto que está menos limitado que ante las convenciones o la realidad, es probable que sus respuestas revelen sentimientos interiores.

---

Así, el sujeto proyectará los temas reprimidos o los que motivan su problemática, reflejándolos en la conducta, pensamientos y sentimientos de los personajes de las historias que relata (70). De la misma forma, es ideal para indicar el tipo de actitudes que se adoptan frente a diversas personas o situaciones. (71)

De esta manera, el contenido de la información que se obtiene por este medio ofrece fundamentalmente y en mayor medida que ningún otro test actual, la dinámica concreta de las relaciones interpersonales y relaciones sociales en general y con su medio ambiente. (72)

El material completo del Test de Apercepción Temática comprende actualmente 31 láminas, once se aplican en forma común tanto adultos como a niños de ambos sexos, mientras las restantes están destinadas a unos u otros, de acuerdo al siguiente orden: 7 comunes a varones y mujeres adultos, 7 comunes a niños y niñas, una común a varones adultos y niños, una común a mujeres y niñas y por último, una diferente para cada edad y sexo indicados.

Además de sus aplicaciones en el campo de la psicología clínica y en la psiquiatría. El T.A.T., comenta Berstein (73), resultó ser muy valioso como método de adquisición de datos en forma grupal.

Por su parte Vignola (74), asegura que se puede emplear con éxito en la orientación y selección profesional, aunque el T.A.T no explora específicamente las inclinaciones profesionales facilita valiosas informaciones sobre todo las referidas a las relaciones sociales y de trabajo, a las actitudes laborales y a otros problemas concomitantes; así para Marvin P. Dunnette y Wayne K. Kirchner (75), sus métodos deberían utilizarse para medir la motivación humana en la industria, debido a que según palabras de estos autores, supera los errores de descripción de sí mismo que surgen de la imperfecta percepción que la mayoría de la gente tiene de sus necesidades y motivos básicos.

Un ejemplo de este tipo de investigación lo encontramos en el estudio realizado por McClelland (1961) y sus colegas ( Atkinson, Clark, y Lowell); que dedicaron más de una década al estudio de lo que llamaron "motivo del logro", utilizando la técnica del test de apercepción temática, donde encontraron que el logro en sí es un motivo humano fundamental y que la gente difiere en el grado

---

de satisfacción que deriva de lo que realiza; algunos parecen esforzarse mucho por obtener la sensación de haber alcanzado una meta difícil, otros menos interesados en el logro por sí mismo, parecen necesitar constante estimulación en forma de recompensas tangibles. (76)

Asimismo, gracias a investigadores como Meadow, Abel y Henry (77), su aplicación se extendió a la realización de estudios antropológicos que permitieron profundizar en las características culturales de países como Japón y contrastar las características personales entre negros y blancos.

Stanford (78) empleo esta técnica con notable éxito para la evaluación del personal militar en Estados Unidos de América.

La vitalidad del test T.A.T. está demostrada no sólo por la intensidad con que universalmente se aplica, sino también por el número de los estudiosos que han profundizado su método de investigación y en la búsqueda de variantes, modificaciones y adaptaciones con gran éxito. Muchas de éstas han servido de ayuda para emprender o perfeccionar incluso investigaciones clínicas.

A continuación nombraremos las más comunes:

La más común de las primeras modificaciones de este test consiste en acortar o reducir el número de cuadros estímulo empleados (79). Tal es el caso en el estudio de Sarason y Rosenzweig (1972), los resultados revelaron importante información sobre las necesidades y actitudes de los sujetos examinados y su percepción del medio ambiente.

Este tipo de variantes del T.A.T. también ha sido estudiada por el psicólogo holandés Van Lennep (1948), donde las figuras se reducen a cuatro, presentándose en estas, otras tantas situaciones de carácter general (80). Los relatos de estas figuras plantearon inmediatamente problemas muy interesantes relacionados con las necesidades del sujeto y con sus relaciones interpersonales.

La segunda modificación corriente en el T.A.T. consiste en emplear los

---

cuadros del test en combinación con otros cuadros (81). Tal es el caso de Balken con Van de Veer, quienes llegaron a la conclusión de que el test era valioso para obtener referencias acerca de las necesidades de carácter específicamente instintivo de los niños y comprobaron que el test puede sacar a la luz un material que resulta inaccesible en otras condiciones.

Los Bellak, en cambio han experimentado la sustitución de las figuras humanas por figuras de animales sosteniendo el principio de que el niño y el adulto se identifican más fácilmente con éstos que con las personas. (82)

Otro tipo de variante de este test es la elaborada por Boesch (1949), consiste en narrar una historia a través de una serie de seis dibujos, que representan sus fases más significativas; dichos dibujos, en los casos en que no exista una inclinación hacia el dibujo, pueden ser sustituidos por viñetas para recurrir a la narración verbal.(83)

Es pertinente aclarar, que en virtud del abundante material que este instrumento es susceptible de recoger, para fines prácticos de esta investigación fue necesario realizar una adaptación del Test de Apercepción Temática de acuerdo a nuestras propias necesidades y requerimientos; por lo que se elaboraron 5 láminas, cuyas situaciones transcurren dentro de un escenario organizacional, aptas para iluminar los detalles de los problemas o conflictos existentes en el actor en relación directa con la compañía.

Esta adaptación respondió principalmente a tres razones fundamentales:

1) La adaptación del test respondió básicamente a razones prácticas, es decir, a la necesidad de ahorrar tiempo en su administración y en la interpretación de la información. Mientras que la aplicación del test en su versión original requiere de una gran disponibilidad de tiempo y esfuerzo por parte de los sujetos examinados, ya que como dijimos anteriormente, implica la presentación de 31 láminas en dos sesiones.

La aplicación del test para los vendedores se realizó en la mañanas de los días 13 de octubre de 1994 para Cuautitlán y 15 de noviembre del mismo año para Satélite mientras realizaban sus reportes de trabajo; debido a que sus

---

labores son llevadas a cabo fuera de oficinas y raramente regresan a ellas por las tardes. De la misma forma, para las representantes de Relaciones Públicas ya que a partir de las 11: 00 a.m. la afluencia de clientes es mayor y resultaría imposible más tarde. En el caso de los técnicos, éste fue aplicado en los mismos días pero en las tardes durante el cambio de turno.

2) La adaptación del test se hizo de manera que el estudio de la personalidad del actor reflejará fundamentalmente aquellos problemas, conflictos y necesidades que afectan su comportamiento en relación con la compañía y que derivan del intercambio individuo - organización y organización - individuo; sobre los que podamos intervenir profesionalmente. El valor de los datos obtenidos estará determinado en tanto refleje la problemática que sufre la población de la organización de manera global.

3) Se considero como parte importante en la adaptación del test el factor disponibilidad del sujeto debido a que desde que iniciamos nuestro estudio de campo, su participación estuvo condicionada a la situación contingente que vivió la organización durante el período en que se realizó el estudio.

## **Población**

Se aplicó a 91 individuos de 112 ( Nivel subalterno ) de los diferentes subsistemas o departamentos que componen las Sucursales Comerciales anteriormente señaladas.

La intención inicial era la de aplicar el test a toda la población; sin embargo por razones que hemos venido mencionando, la aplicación de este instrumento de investigación se restringió a la cantidad descrita arriba.

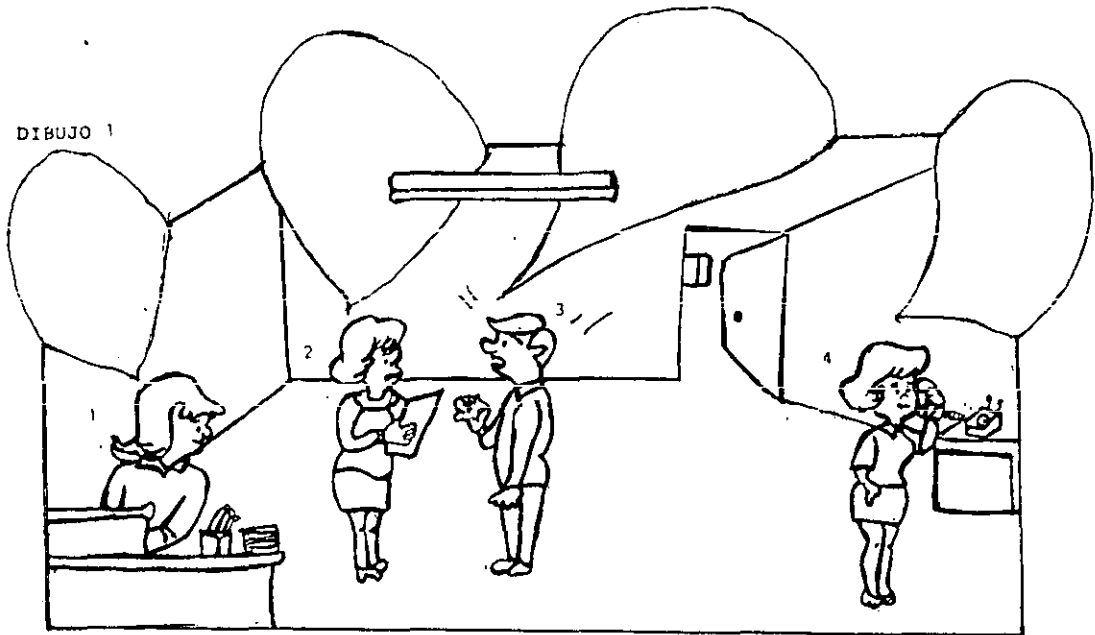
## **Material**

El material utilizado se conformó de cinco dibujos que representan diferentes situaciones y lugares que hacen alusión a la organización y al trabajo para ofrecer estímulos que permitan al sujeto proyectar los temas reprimidos o los que motivan su problemática con relación a la empresa.

---

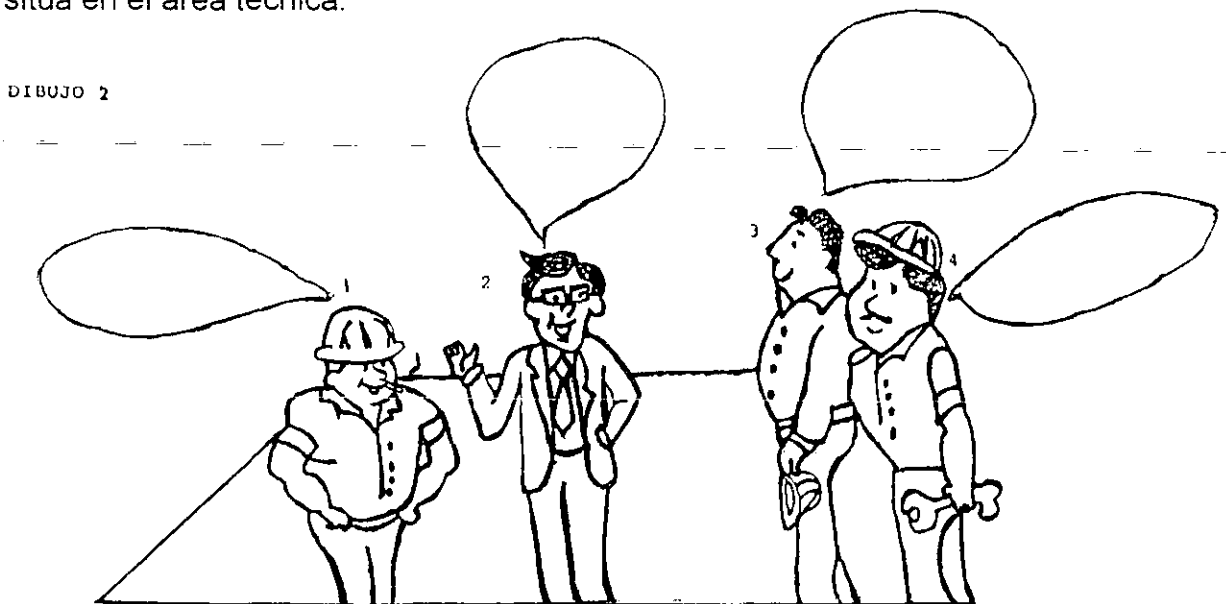


**Dibujo 1)** Presenta a cuatro individuos en el campo de trabajo, desarrollando labores de oficina.



**PROPÓSITO:** Que los individuos exterioricen la problemática existente en las relaciones laborales entre los empleados de oficina; así como sus inquietudes, necesidades e intereses en relación con la organización.

**Dibujo 2)** Presenta a cuatro individuos también en el campo de trabajo, pero éste se sitúa en el área técnica.

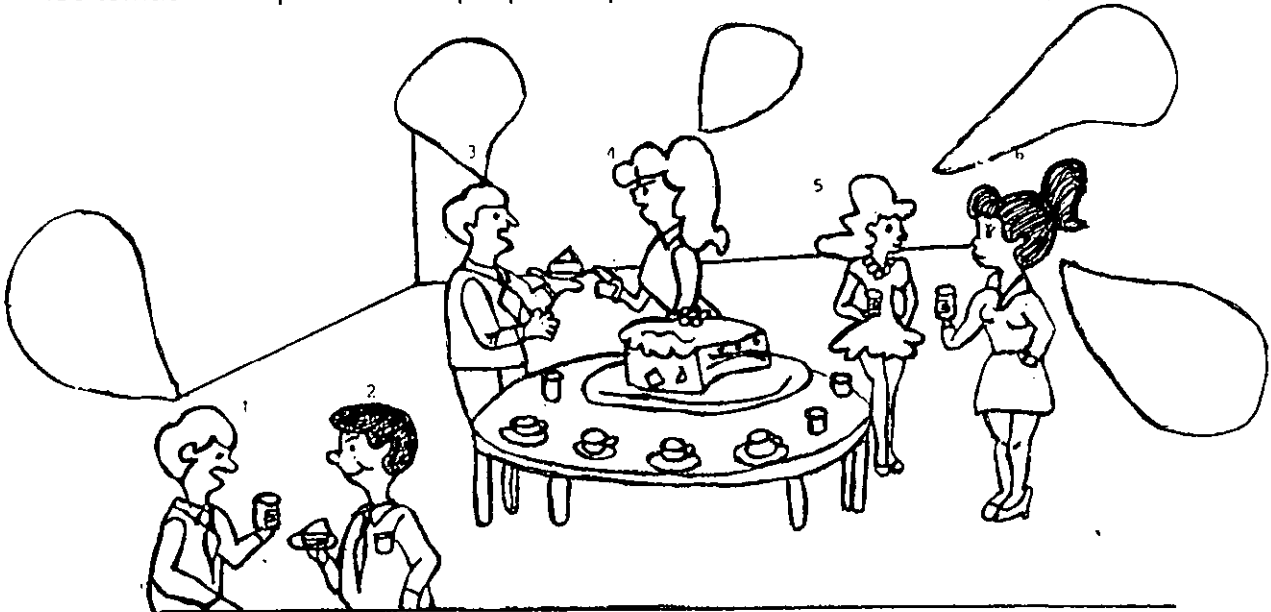


**PROPÓSITO:** Detectar los temas reprimidos o la problemática que viven los trabajadores de la empresa que pertenecen a la área técnica; así como sus inquietudes, necesidades e intereses en relación con la organización.



**Dibujo 3)** Hace referencia a las juntas de trabajo, se presenta a cuatro sujetos entablando un diálogo.

**PROPÓSITO:** Identificar la dinámica de las relaciones interpersonales y la participación de los actores dentro de este tipo de situaciones formales; así como los temas más apremiantes que preocupan a los individuos de esta empresa.



**Dibujo 4)** Se presenta un tipo de convivencia o reunión social dentro de las oficinas de trabajo.

**PROPÓSITO:** identificar las actitudes de los individuos con respecto a las situaciones de carácter informal.

**Dibujo 5)** Se presenta a dos personajes en un escenario aún más formal dentro de la empresa: Oficina del jefe.



**PROPÓSITO:** Evaluar las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en privado, así como verificar si se ejerce algún tipo de abuso de poder.

### Procedimiento.

El test se aplicó en forma individual, solicitando los siguientes datos personales: edad, escolaridad, estado civil y puesto en la empresa. A cada uno de ellos se les presentó lo cinco dibujos, indicándoles que llenaran los globos o

---

viñetas de acuerdo a lo que ellos consideraran que estaban sintiendo, pensando, diciendo o haciendo los personajes de las historias, relacionándolo con su trabajo.

## **Interpretación de datos**

Para la interpretación de los datos se utilizó el método de inspección (análisis de contenido), por ser el procedimiento más sencillo y apropiado para obtener de los relatos, la información necesaria para la evaluación del actor en la organización. Cabe señalar que, ningún dato fue significativo por sí mismo sino en relación con todos los demás.

En primer lugar, se leyeron cada una de los relatos buscando identificar los temas predominantes que revelaran las necesidades, intereses y conflictos del actor a nivel individual con relación a la organización, esto se obtuvo por las constantes en las cinco láminas. En segundo término, se considero la frecuencia de dichos temas a nivel grupal, lo que nos permitió inferir por separado los problemas que atañen a cada grupo de trabajo y finalmente al establecer las comparaciones entre los diferentes departamentos e identificar los temas coincidentes se determinó la problemática social que a nivel general viven los actores de las Sucursales Comerciales.

Nuestra inspección se llevó a cabo siguiendo las recomendaciones del investigador Bellak (84), quien indica que la mejor forma de analizar las láminas del T.A.T., es refiriéndonos a ellas como a una serie de situaciones y relaciones interpersonales; por lo que su fuerza reside justamente en su capacidad de revelarnos el contenido y dinámica de dichas relaciones sociales. En este sentido, los relatos fueron examinados con base a las siguientes categorías:

**1) Tema o situación:** Representa el tipo peculiar de interacción o conexión del individuo con su ambiente. Esta relación señaló el sistema de fuerzas (obstáculos o barreras) que condicionar, su conducta, impidiendo o facilitando la acción.

**2) Fondo escénico:** Elementos ambientales que rodean a los personajes y que determinan el lugar donde se desarrolla la acción.

---

**3) Motivaciones:** Son las necesidades con sus objetivos, dichas necesidades pueden ser satisfechas o insatisfechas.

**4) Figuras identificadas:** Son los personajes descritos en los relatos por el sujeto examinado a partir de la función o rol que ahí desempeña.

**5) Tendencias y actitudes:** Inclinación o expresión verbal sobre la acción o acciones que se presentan.

**6) Relaciones interpersonales:** Representa la acción encaminada a la obtención de algo.

**7) Problemas y soluciones:** Se valoró el contenido de la narración para examinar si ésta denunciaba la existencia de algún tipo de conflicto y, a su vez, si aportaba información adicional que planteara alguna alternativa o solución.

Esto no implica en ningún momento, que cada una de estas constantes necesariamente tuvieran que presentarse en todas las láminas; en los casos en que no se ubicaron los datos dentro de estas categorías fueron tomados como ruidos y se desecharon.

Finalmente se confrontaron los resultados arrojados por cada una de estas herramientas buscando determinar los mitos, ritos, estrategias y percepciones de los individuos.

---

**4.4. CABLEVISIÓN: LA VISIÓN DEL ACTOR**  
**4.4.1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

---

#### 4.4.1.1. ENTREVISTA AL GERENTE DE LA SUCURSAL COMERCIAL CUAUTITLÁN

Edad: 38 años

Sexo: Masculino

Escolaridad: Media superior

Puesto: Gerencia de la Sucursal Comercial

Cuautitlán Izcallí.

Antigüedad en la empresa: 10 años.

1) ¿Cuál fue su primera experiencia agradable en la empresa?

- Una de mis primeras experiencias agradables en la empresa ocurrió cuando iniciaba en Cablevisión hace 10 años, fue en el área comercial Satélite, en ese entonces éramos 5 representantes de ventas y la compañía ofrecía un auto para las labores de cambaceo, así que fue asignado a través de un concurso considerando el número de ventas obtenidas por mes " Yo obtuve el primer lugar y; a partir de entonces nunca me faltó un coche, pues en los tres años siguientes fui el primero en ventas ".

2) ¿Cómo le recibieron el primer día de trabajo?

- En general fue un buen recibimiento, creo que nada fuera de lo normal, todos me saludaron, aunque nadie me indicó cuáles iban a ser mis funciones y quién mi jefe.

3) ¿Cuándo llega a la oficina qué es lo primero que hace?

- Checar el trabajo y asistencia del personal técnico y en el caso de que alguien falte, se procede a la reasignación de la ruta correspondiente.

4) Describa cronológicamente las 5 actividades más importantes que realiza en un día de trabajo.

---

- Supervisar el trabajo y asistencia del personal en general.
- Checar trabajo y asistencia de los técnicos y en caso de que alguien falte realizar la reasignación de la ruta de trabajo.
- Revisar las ventas, que tengan los datos completos y correctos.
- Revisar el cambaceo de ventas.
- Checar el avance en cobranza, para conocer cuántos clientes recuperados se obtuvieron.

5) ¿Considera que trabajar en esta empresa le da prestigio?

- Si, Cablevisión es una empresa muy conocida y pertenece al consorcio más fuerte de México y América Latina; toda la gente de alguna u otra manera tiene contacto con la televisión, creen que eres casi mago, que puedes resolver u obtener cualquier cosa, definitivamente Cablevisión te da estatus.

6) Menciona 5 aspectos que le gustan y 5 que le disgustan de Cablevisión

- La seguridad que te da una empresa sólida, la proyección, su gente, el giro de la empresa, porque yo si creo que Cablevisión ofrece una opción de entretenimiento, las prestaciones y el estatus. En relación a lo que no me gusta, en este momento se encuentra en primer lugar: la incertidumbre, la gente abusiva que no se pone la camiseta de Cablevisión y que no trabaja y los procedimientos de trabajo que dificultan y complican las operaciones de trabajo.

7) ¿Acostumbra reunirse con compañeros de trabajo fuera de oficina?

- Si, la convivencia es una parte importante en la consecución de los objetivos de trabajo .

8) ¿Existe algún tipo de reuniones sociales o festejos que la empresa organice y en los que todos los miembros participen?

- Por parte de la empresa son realmente pocas, como las actividades deportivas de los días 20 de noviembre y las convenciones; pero en su lugar

---



cada uno de los gerentes de las sucursales alentamos las actividades sociales a través de los festejos de cumpleaños, brindis de fin de año y las reuniones sociales fuera de oficinas.

9) ¿ Cuáles son sus metas en la empresa ?

- Siempre he tenido confianza en la empresa, a mi me interesa hacer carrera, busco también más satisfacciones para escalar peldaños, aprender y aplicar esos conocimientos. En una palabra ser profesional.

10) ¿ De qué manera Cablevisión transmite sus valores a los diferentes empleados ?

- Por parte de la empresa no existe nada formal, ni establecido, la transmisión de los valores es responsabilidad de los jefes del área, básicamente se les pide honestidad y discreción. " El jefe debe saber apapachar y llamar la atención cuando sea necesario ".

11) ¿ Qué reconocimientos otorga la empresa a sus empleados por la realización de su trabajo ?

- Básicamente son reconocimientos de tipo económico, específicamente en el área de ventas ( premio mensual y premio anual ), además de la promoción. Anteriormente en el departamento técnico, se le invitaba a comer con los directores al mejor técnico, pero esto no funcionó, ya que éstos no se sentían cómodos y preferían el dinero en efectivo.

12) ¿ Se toman en cuenta las opiniones de los empleados para el mejoramiento del servicio ?

Sí, la empresa maneja una política de " puertas abiertas " , en donde cualquier empleado que así lo desee puede participar con sus sugerencias y aportaciones; lamentablemente a la mayoría de la gente no le interesa participar, no coopera y mucho menos se involucra. A mi me interesa no sólo que se

---

critique, sino que también se aporten soluciones.

13) ¿Cuál cree usted que es el elemento (s) más importante para ofrecer un servicio con calidad?

- Creo que ello implica varios elementos, en primer lugar estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico, contar con personal capacitado permanentemente, contar con personal motivado que genere actitudes positivas hacia el trabajo y la disciplina.

14) ¿Qué opina del servicio que ofrece Cablevisión ?

- Es una excelente alternativa de esparcimiento que ofrece una gran variedad de programas que ponen a la gente en contacto con otras costumbres e idiomas por poco precio; además, contamos con diferentes sucursales en el D.F. y área metropolitana para atender cualquier duda o aclaración y a diferencia de la competencia personalizamos cada uno de nuestros servicios por lo que las instalaciones las realiza un técnico capacitado y los servicios de mantenimiento se hacen sin ningún costo adicional.

15) ¿Qué tan en serio la gente toma su trabajo ?

- La mayoría de la gente no le da la importancia necesaria, no se pone la camiseta, no asimila una responsabilidad a pesar de que muchos de ellos son casados, piensan que si salen de Cablevisión pueden encontrar fácilmente empleo en otro lugar por lo que no son estables; existe poco trabajo y en la mayoría de los departamentos hay mucha ociosidad.

16) ¿Cree que la gente entiende lo que se le pide cuando se da una instrucción ?

- No, la mayoría no capta lo que se le pide y no es por falta de capacidad, sino por su actitud, no está acostumbrada a escuchar, hay que educar a la gente para que realice su trabajo con profesionalismo.

---

17) ¿ Considera que se da una identificación de los empleados hacia los objetivos y metas de trabajo ?

- Poca gente colabora cuando hay trabajo, pero de manera general no se han involucrado, creo que es únicamente a nivel jefaturas; siempre hay que supervisar todo lo que se les pide, porque sino la gente no realiza su trabajo.

18) ¿ Qué hace Cablevisión para construir un sentimiento de participación e involucramiento de los empleados en el trabajo ?

- Cablevisión formalmente no ha hecho nada, no hay cursos de inducción, no los hay de capacitación, no se le ha dedicado tiempo a esa parte que es tan necesaria.

19) ¿ Conoce las metas, expectativas y necesidades personales que tienen sus subordinados en relación con la empresa ?

- Al cien por ciento no, considero que me hace falta comunicación, conozco las metas pero las necesidades no.

20) ¿ Creé que tienen posibilidades de desarrollo en esta organización ?

- Si, quien brilla por luz propia nadie lo puede apagar, si alguien de la empresa se decide a triunfar lo logrará.

21) ¿ Considera que Cablevisión es un buen lugar para trabajar ?

- Definitivamente si, porque es una empresa sólida, única en su ramo que ofrece seguridad y estabilidad económica al empleado.

22) ¿ Considera que la empresa ofrece salarios competitivos con los del mercado ?

---

- Creo que los salarios bajos se compensan con las prestaciones de la empresa, el salario integrado de todos los que laboramos aquí, supera en mucho a otras empresas en el mercado.

23) ¿ Considera que Cablevisión cuenta con los canales de comunicación adecuados para mantener bien informados a sus empleados ?

- No.

24) ¿Considera que se le informa correctamente a todo el personal de la organización sobre lo que acontece en ella?

- No, regularmente esta información es manejada únicamente a niveles directivos, la información que se transmite es de manera jerárquica por lo que la que desciende a los empleados de base ya está filtrada, en general ciertos sectores se enteran de las cosas cuando ya sucedieron, esto es que se toman decisiones sin que se considere al grosso de la población.

25) ¿ Hasta qué punto considera que el hecho de que los empleados expresen libremente sus problemas personales y de trabajo, contribuya a resolver problemas en la empresa ?

- Considero que es muy importante porque todos los buenos cambios parten de lo que las personas expresan; pero no sólo hay que expresar, sino también dar soluciones.

26) ¿ Qué tipo de comunicación es la que le ha dado mejores resultados con sus subordinados?

- Básicamente el diálogo, aunque considero que debe haber mayor comunicación, pues sólo se da información..

27) En las sucursales ¿Existe libertad para establecer políticas, normas y procedimientos para mejorar las prácticas del servicio?

---

- No, en general las políticas, normas y procedimientos son establecidos en las oficinas centrales, pero muchas de estos métodos de trabajo se derivan de lo que se trata en las juntas de trabajo, de cualquier manera, se escucha y atiende las sugerencias de los empleados.

28) En las juntas de trabajo todos los miembros de la organización, ¿tienen la oportunidad de participar?

- No, en las reuniones o juntas de trabajo básicamente participan los directivos, gerentes y jefes de la empresa; pero a cambio Cablevisión maneja una política de "puertas abiertas" y cualquier miembro pueda externar sus puntos de vista o sugerencias.

29) Las juntas ¿cumplen con su objetivo?

- En ocasiones lo que se pretende no siempre se logra porque no depende de la disposición de la gente que ahí participa, sino más bien de los medios, de cualquier manera son interesantes en la medida en que todos participan y te empapas de la información; además de que se plantean soluciones, se adquiere una formación personal. En Cablevisión desde siempre nos hemos venido enfrentando al ingenio mexicano, porque se improvisan las soluciones, primero ocurre que se tiene una idea, la cual se desarrolla y se lleva a la práctica, los problemas se solucionan conforme se van presentando.

30) Cuando ocurre un problema o conflicto laboral ¿Quién lo resuelve y cómo lo hace?

- La gerencia, se escuchan las dos versiones y con base a la experiencia se define si es un problema real o capricho; después se plantea con la persona conflictiva y se apela a los valores de la persona, se les vende la idea de que esta es su casa y hay que pasarla bien. Para ello, es necesario conocer la personalidad de la gente y lo que quiere.

31) Si le ofrecieran otro empleo con las mismas condiciones de trabajo y prestaciones ¿Se cambiaría?

---

- No, porque me gusta la empresa y, a pesar de la incertidumbre, este es solamente un momento de transición que permitirá que la empresa se abra al cambio; yo cuento con la antigüedad y conozco mi trabajo.

#### **4.4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS BAJO LA TÉCNICA DE ENTREVISTA (Jefes de las Sucursales Satélite y Cuautitlán Izcalli)**

Comenzaremos este apartado describiendo el perfil de los representantes formales de cada departamento, en él encontramos que el 60% de los entrevistados tienen un nivel profesional y el 40% restante carrera trunca, en relación a su antigüedad en la empresa el 60% se ubica entre 10 y 15 años; mientras que el 40 % restante alcanzan aproximadamente los 3 años, para el 60% sus edades oscilan entre los 35 y 39 años y para 40% entre los 30 y 33 años, asimismo el 80 % pertenece al sexo masculino, mientras que el 20% restante es femenino.

La tabla A, corresponde a la percepción que tienen los líderes formales sobre el servicio que ofrece la empresa y el cual representa su finalidad, en ella, observamos que existe una tendencia hacia el logro de los objetivos de trabajo; 2 de los entrevistados (40%), dicen que la calidad del servicio está fundamentada en la tecnología de punta, en el personal capacitado y en una buena disciplina; para otro de los sujetos (20%) es el conjunto de elementos como la tecnología, la capacitación, la disciplina y la actitud positiva hacia el trabajo; para otro 20% depende de la eficientización de los procesos de trabajo y para el individuo restante (20%), también es una combinación de elementos sólo que para ellos destaca el factor humano.

En cuanto a la evaluación del servicio que ofrece Cablevisión, los entrevistados coinciden en una opinión positiva, mencionan que es competitivo en el mercado, aunque reconocen que existen algunos trámites burócratas que obstruyen su agilidad.

---

TABLA A.

REACTIVO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	OBJETIVO	TAREA	INTERMEDIO	EMPATÍA	REL. HUM.
13) ¿Cuál cree usted que es el elemento más importante para ofrecer un servicio con calidad?	* tecnología de punta, personal capacitado y disciplina.	2	X				
	* La tecnología, contar con personal capacitado, disciplina y una actitud positiva.	1	X				
	* Eficientizar los procesos de trabajo.	1	X				
	* El factor humano.	1					X
14) ¿Qué opina del servicio que ofrece Cablevisión?	* Competitivo.	2			X		
	* Bueno, salvo algunos procesos burocráticos.	2			X		
	* Excelente	1			X		

La información recabada para examinar la dimensión de las "Relaciones" quedó distribuida en tres bloques: la primera tabla (ver cuadro B), se refiere a las prácticas de socialización; la cual nos muestra un aparente equilibrio en la inclinación de los líderes formales entre los objetivos de trabajo y las relaciones humanas.

El reactivo dos nos indica que al 60% de los entrevistados se les dio la bienvenida en su primer día de trabajo, aunque hay que resaltar que una de las categorías mencionadas hace referencia a la desconfianza entre compañeros de trabajo al considerarlo como un espía, en el séptimo enunciado se observa nuevamente una tendencia hacia las relaciones humanas pues el 60% de estos sujetos acostumbra reunirse con sus compañeros de labores fuera de oficina.

Sin embargo, el octavo ítem nos revela la coexistencia de ambas posiciones: el 60% de los individuos afirman que a la empresa no le interesan la promoción y organización de eventos sociales, pero el 100% dijo que en su lugar las Sucursales Comerciales buscan satisfacer las necesidades sociales de sus subalternos con reuniones o festejos internos como los cumpleaños y brindis de fin de año.

TABLA B.

REACTIVO	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	OBJETIVO	VALOR DE PARECER INTERMEDIO	EMPAFIA	RE- HUM
2) ¿Cómo le recibieron el primer día de trabajo?	* Con mucho trabajo.	1	X			
	* Bienvenida. * Con desconfianza " creían que era un espía"	3 1	X X			X
7) Acostumbra reunirse con compañeros de trabajo fuera de la oficina.	* Si	3				X
	* No	2	X			
8) ¿Existe algún tipo de reuniones sociales o festejos que organice la empresa y en las que todos participen ?	* Actividades deportivas los días 20 de Nov.	1				X
	* Convenciones.	1				X
	* Nada. A nivel Sucursal	3			X	
	* Cumpleaños * Brindis e intercambios navideños.	5 5				X X
10) ¿De qué manera Cablevisión transmite sus valores a los diferentes empleados ?	* A través de las jefaturas.	2			X	
	* Sistema de castigos y recompensas.	3	X			
18) ¿Qué hace Cablevisión para construir un sentimiento de participación e involucramiento de los empleados en el trabajo?	* Una reestructuración.	1	X			
	* Nada	3			X	
	* Cursos de capacitación.	1				X

En relación a la transmisión de los valores de la empresa, información contenida también en dicha tabla (10 y 18), podemos ver claramente que prevalece una orientación hacia los objetivos de trabajo.



En el décimo reactivo el 60% de los sujetos señalaron que ésta se hace a través del sistema de castigos y recompensas y el otro 40% por medio de las jefaturas de la empresa; en la siguiente pregunta, la población señaló que la compañía no ha hecho nada para construir un sentimiento de participación e involucramiento de los empleados hacia la organización, un 20% dijo que se está llevando a cabo una reestructuración y el 20% restante apunto cursos de capacitación.

En la tabla C (ver página 203), se hace alusión a la forma en que los entrevistados perciben a sus subordinados, en los datos arrojados prevalece una tendencia contraria a las relaciones humanas.

En el reactivo décimo quinto, 60% dijo que poca gente estaba consciente y comprometida con su trabajo, algunos por falta de ética y otros por falta de autoridad, en contraposición tuvimos aun 40% restante; que respondió que su gente es responsable y profesional en su trabajo.

En la cuestión décimo sexta, el 40% de los entrevistados mencionó que la gente no entiende lo que se le pide porque existe poca disponibilidad y atención, un 20% lo atribuyo a la diversidad de políticas y procedimientos, mientras que para el 40% restante sus subalternos entienden correctamente las instrucciones de trabajo.

Por otro lado, para el 60% de los representantes formales entrevistados, la gente no se involucra ni se compromete con los objetivos y metas de trabajo de la empresa por falta de interés, para un 20% no hay una disposición abierta hacia los mismos y; para el 20% restante si existe una identificación de los empleados hacia los objetivos y metas de la empresa. Todos estos puntos ponen en relieve una orientación hacia el logro de objetivos de trabajo en el reactivo.

Ahora bien, para el 60% de los entrevistados la empresa les aporta a sus empleados posibilidades de crecimiento y desarrollo, mismas que dependen tanto de sus conocimientos, habilidades y aptitudes como de su desempeño, experiencia y antigüedad; para un 20% las posibilidades de desarrollo están condicionada al nivel de escolaridad y para el 20% restante, la empresa no ofrece muchas alternativas de crecimiento.

---

TABLA C.

REACTIVO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	LOG. OBJ.	AVANCE DE TAREA	INTERMEDIO	EMPATÍA	REL. HUM.
15) ¿Qué tan serio la gente toma su trabajo ?	* Muy en serio, - son responsa - bles y profesio - nales.	2					X
	* Existe poca - gente compro - metida con su - trabajo.	2	X				
	* Existe poca - gente conscien - te de su trabajo por falta de ética y autoridad.	1	X				
16) ¿Creé que la gente entiende lo que se le pide cuando da una instrucción ?	* No, porque hay diversidad de políticas y procedimientos.	1			X		
	* Si	2				X	
	* No, existe poca disponibilidad y atención.	2	X				
17) ¿Considera que se da una identificación de los empleados hacia los objetivos y metas de trabajo?	* La gente no se involucra ni se compromete con los objetivos y metas de trabajo por falta de interés.	3	X				
	* No hay una disposición abierta hacia los objetivos y metas de trabajo.	1	X				
	* Si	1				X	
20) ¿Creé que tienen posibilidades de desarrollo en esta org.?	* Si, porque esto dependerá de sus aptitudes, conocimientos, habilidades, desempeño, experiencia y antigüedad en la empresa. * La empresa no ofrece las mismas alternativas de crecimiento a	3			X		

todo su personal; un alto nivel de escolaridad - es fundamental.	1			X	
* La empresa no ofrece muchas alternativas para crecer.	1	X			

En cuanto a la percepción que tienen de la compañía ( ver tabla D ), encontramos que ésta goza de una buena reputación para el 100% de estos individuos, pues todos ellos coinciden en que trabajar en Cablevisión les da prestigio social debido a que, por un lado; es una empresa sólida con proyección y por el otro, porque es el consorcio más fuerte de México y América Latina, razones por las que la organización se convierte en un buen lugar para trabajar.

No obstante, ofrece bajos salarios, los cuales son compensados con las prestaciones.

El sexto reactivo nos marca una tendencia neutral en los aspectos que les gusta y disgusta de ella; en primer lugar, lo que más les agrada son las prestaciones que les otorga la empresa y el desarrollo profesional, en segundo lugar, el ambiente de trabajo y las convenciones y finalmente las funciones o actividades de trabajo que desempeñan.

Dentro de lo que les disgusta, el primer término lo ocupan con 4 repeticiones el bajo sueldo, la desorganización y la incertidumbre; siguiéndoles muy de cerca la burocracia, los chismes y la falta de cooperación.

La tabla E ( ver pág. 206 ), nos aporta información sobre las metas, necesidades e intereses de los entrevistados en relación con la organización; la primera pregunta delata una notable orientación de los jefes hacia el logro de los objetivos de trabajo, dado que para el 80% de la población su primera experiencia agradable en la organización guarda una relación directa con sus actividades laborales y cuestiones económicas, en la novena cuestión encontramos una posición neutral, pues lo mismo les interesa el desarrollo profesional y la proyección que el mejoramiento de su posición económica y social en la empresa.

TABLA D.

REACTIVO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	LOG OBJ.	AVANCE DE TAREA	INTERMEDIO	EMPATÍA	REL. HUM.
5) ¿Considera que trabajar en esta empresa le da prestigio ?	*Si, pertenece al consorcio más fuerte de Méx. y América Latina.	5					X
6) Mencione 5 aspectos que le gustan de Cablevisión y 5 que le disgustan	Gustan	3					X
	* Ambiente de trabajo.	1		X			X
	* Exigencia en el trabajo	1					X
	*La confianza	4					X
	*El desarrollo profesional	5	X				X
	* prestaciones	3	X				X
	* Mis funciones	3					X
	* Convenciones	4					X
	Disgustan	4	X				X
	* Bajo sueldo	4		X			X
	* Inconfianza	4		X			X
	* Desorganización	2				X	
	* Distancia entre casa y oficina	3			X		
	* Chismes	3					
	* Burocracia	3		X			
	* Falta de cooperación	3					X
21) ¿Considera que Cablevisión es un buen lugar para trabajar?	* Si, es una empresa sólida con proyección.	3					X
	* Si, es una empresa que pertenece al consorcio más importante del país.	2					X
22) ¿Considera que la empresa ofrece salarios competitivos con los del mercado	* La empresa ofrece salarios bajos, pero se compensan con sus prestaciones.	3	X				
	* No	2			X		

TABLA E.

REACTIVO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PROG. OBJ.	AVANCE DE TAREA	INTERMEDIOS	EMPATÍA	RELACION
1) ¿Cuál fue su primera experiencia - agradable en la empresa ?	* La primera - quincena.	1	X				
	* Un convivio en Cocoyoc.	1					X
	* Realizar la declaración de impuestos de la organización.	1	X				
	* Conocer las funciones de trabajo.	2	X				
9) ¿Cuáles son sus metas en la empresa?	* Desarrollo profesional y estabilidad económica.	2			X		
	* Mayor proyección	1			X		
	* Mejorar sueldo y posición económica.	1	X				
	* Mejorar el funcionamiento del depto.	1	X				
11) ¿Existe algún tipo de reconocimientos o estímulos que la empresa otorgue a sus empleados por su trabajo?	* Promociones o ascensos y cupones de fin de año.	1	X				
	* El trato humano.	1					X
	* Ninguno	3			X		
31) Si le ofrecieran otro empleo con las mismas condiciones de trabajo y prestaciones ¿ Se cambiaría?	* No hay que adaptarse a otra gente.	1					X
	* No por el estatus que logre.	2					X
	* Me gusta mi trabajo.	2	X				

Desde el punto de vista del 60% de los representantes formales de las Sucursales Comerciales, Cablevisión no ofrece ningún tipo de estímulos o reconocimientos a sus empleados por su trabajo, mientras que para un 20% están las promociones o ascensos y cupones de fin de año, para el 20% restante un trato humano.

Finalmente, la pregunta treinta y uno, nos muestra una ligera tendencia hacia las relaciones humanas, dado que ninguno de los entrevistados se cambiaría de empresa; un 40% dijo que por el estatus que ya logro, el otro 40% porque les gusta las funciones o actividades de trabajo que desempeñan y el 20% restante porque tendría que adaptarse a otra gente.

TABLA F.

REACTIVO	CATEGORIA	FRECUENCIA	LOG. OBJ.	AVANCE DE TAREA	INTERMEDIO	EMPATIA	HUM.
3) Cuando llega a la oficina ¿Qué es lo primero que hace?	* Saludar y ponerme mi gafete.	1					X
	* Checar el trabajo y asistencia del personal subalterno.	4	X				
4) Describa cronológicamente las 5 actividades más importantes que realiza en un día de trabajo.	* Realizar reportes semanales, solicitudes de cheques y facturas, supervisar los cortes de caja.	2		X			
	* Checar pendientes, revisar agenda de trabajo, afectación de nómina y supervisión del personal.	1		X			
	* Supervisión del personal en el campo de trabajo, reporte de ventas y cobranza, programar órdenes de cobranza y ventas.	1		X			
	* Coordinar y supervisar a los subalternos, revisar la agenda de trabajo del día, entregar reportes de afluencia y cancelaciones de suscripciones y servir al cliente.	1		X			
12) ¿Se toman en cuenta las opiniones de los empleados para el mejoramiento del servicio?	* Si	1					X
	* Si, cuando no son chismes.	1			X		
	* No existe espíritu participativo.	3	X				



La información contenida en la tabla F, nos permite examinar con mayor claridad la orientación de los líderes formales a partir de sus acciones cotidianas dentro del área de trabajo.

De forma general, pudimos observar que el estilo de liderazgo que prevalece en la cultura organizacional de Cablevisión se rige esencialmente por principios clásicos. En el tercer reactivo, encontramos nuevamente la orientación de los líderes formales hacia el logro de objetivos de trabajo, pues para el 60% de los sujetos la primera actividad que realizan durante el día corresponde a la labor de supervisión de los subalternos y para el otro 40% la verificación del trabajo pendiente.

El cuarto reactivo nos confirma dicha inclinación ya que las cinco actividades más importantes que realizan los jefes de cada departamento están encaminadas a la supervisión y control del comportamiento y trabajo de los subalternos.

En cuanto al doceavo reactivo vemos que éste marca una tendencia neutral, pues un 40% de la población manifestó que si se toman en cuenta las opiniones de los empleados para mejorar las prácticas del servicio en las sucursales comerciales, el otro 40% dijo que no existe un espíritu participativo en los trabajadores y el 20% mencionó que siempre y cuando no fueran chismes.

Por su parte, el reactivo vigésimo quinto y trigésimo marcan una tendencia favorable hacia las relaciones humanas; dado que para el 60% de la población entrevistada es muy importante que los empleados expresen su problemática personal y de trabajo debido a que esto incide en su desempeño laboral y los problemas o conflictos laborales son resueltos generalmente por la gerencia o los jefes de cada departamento, en casos extremos por el departamento de Recursos humanos o las Dirección del área en cuestión.

Ahora bien, para un 60% las sucursales no cuentan con libertad para establecer políticas, normas y procedimientos para mejorar las prácticas del servicio y para el 40% restante sí y, esto se puede verificar en su participación en las juntas de trabajo. Sin embargo, el siguiente ítem nos indica una posición contraria, ya que para el 60% de individuos su participación a este tipo de rituales se encuentra limitada por el rango que se ocupe en el organigrama, el cual debe

---



partir de los mandos medios y niveles más altos. Asimismo, según los datos arrojados por el vigésimo noveno reactivo, el 60% de los entrevistados señalaron que las juntas de trabajo si cumplen con su cometido, ya que por lo general son de carácter informativo; mientras que para el 40% restante, en ellas se plantean soluciones.

TABLA G.

REACTIVO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	LOG. OBJ.	AVANCE DE TAREA	INTERMEDIO	EMPATIA	REL. HUM.
19) ¿Conoce las metas, expectativas y necesidades personales que tienen sus subalternos en relación con la organización?	* De forma general.	2			X		
	* Desarrollo profesional y mejoras de trabajo.	2				X	
	* Mejor remuneración, promoción y que se les tome en cuenta.	1	X			X	
23) ¿Considera que Cablevisión cuenta con los canales de comunicación adecuados para mantener bien informados a sus empleados ?	* No.	3			X		
	* Si, pero no tienen la difusión adecuada.	2			X		
24) ¿Considera que se le informa correctamente a todo el personal de la org. sobre lo que acontece en ella?	* No, prevalecen los malos manejos de la información.	1			X		
	* Se jerarquiza y filtra la información que desciende.	1			X		
	* Cuentan con la información necesaria para el desarrollo de sus actividades.	3	X				
26) ¿Qué tipo de comunicación es la que le ha dado mejores resultados?	* Comunicados oficiales.	2	X				
	* Comunicación verbal.	3					X

La tabla G nos arroja información sobre cómo perciben los entrevistados el papel que juega la comunicación en la efectividad organizacional y, a su vez, conocer qué lugar le otorga la empresa a esta función.

De entrada pudimos identificar que existe cierta empatía entre 3 de los entrevistados y sus subalternos, al conocer aquellos las necesidades de éstos últimos, tales como: las inquietudes sobre mejoras en las condiciones de trabajo y en los sueldos, sobre las necesidades de desarrollo profesional y de ascensos o promociones y de que se les tome en cuenta. Los dos encuestados restantes dijeron conocerlas tan sólo de forma general.

Según la evaluación del 60% de estos sujetos, Cablevisión no cuenta con los canales de comunicación adecuados para mantener bien informados a sus empleados; mientras que para el 40% restante sí, pero les hace falta difusión. Asimismo, el 60% señaló que el personal en general cuenta con la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, un 20% aseguró que prevalecen los malos manejos de la información y para el 20% restante, ésta es jerarquizada y filtrada de manera descendente.

Finalmente, para el 60% de los líderes formales, los comunicados oficiales le dan mejores resultados con sus subalternos, mientras que para el 40% restante la comunicación verbal. Todos estos datos delatan una posición orientada hacia el logro de los objetivos de trabajo.

#### **4.4.1.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS (Gerente y jefes de las sucursales Satélite y Cuautitlán Izcalli)**

Por medio de las entrevistas pudimos conocer el punto de vista de los mandos medios y la posición que mantienen en la orientación de sus actividades; muchos de estos datos nos reflejan la postura de la organización y otros la percepción que tienen de la misma y de sus subalternos. De forma general, se identificó que la empresa busca lograr sus objetivos de trabajo sin considerar las necesidades de su personal.

En primer lugar, encontramos que existe una división de opinión entre los representantes formales sobre cuáles son los elementos indispensables que

---

determinan la calidad de un servicio; se consideraron fundamentalmente a la tecnología de punta, la capacitación constante, la disciplina y con menor frecuencia al factor humano.

Para los entrevistados, la empresa si cumple con su finalidad porque el servicio que ofrece es competitivo en relación con el mercado; reconocen que existen procedimientos y operaciones burócratas que obstruyen su agilidad, pero aseguran que esto forma parte de la etapa de transición de la empresa.

Al respecto, las Sucursales Comerciales no cuentan con libertad para establecer políticas, normas y procedimientos de trabajo para mejorar las prácticas del servicio y aunque algunos señalaron que participan en su definición a través de las juntas laborales, donde tienen la oportunidad de plantear vías de solución a los problemas que vive la organización; para el 60% de la población éstas últimas son básicamente de carácter informativo en las que no se incluye al grueso de la población por lo que el poder en la toma de decisiones tiene como principal característica la centralización.

Luego entonces, resulta difícil entender la política de "puertas abiertas" que proponen los mandos medios en las Sucursales Comerciales, con las que supuestamente se alienta la participación de los empleados a través de sus opiniones y sugerencias para mejorar la calidad del servicio .

Las actividades de los líderes formales de estos centros laborales tienen una orientación hacia el logro de objetivos de trabajo; aunque intuyen las necesidades de sus empleados, ninguno de los entrevistados indicó entre sus 5 funciones más importantes a la comunicación o la interrelación con el personal a su cargo; asimismo, cuando se les pidió que señalaran cuál era la primera actividad que realizaban en un día laboral el 60% apuntó la supervisión, verificación y control del trabajo pendiente y del personal a su cargo.

No obstante, para la población entrevistada es muy importante que sus subordinados expresen su problemática personal y de trabajo, dado que esto tiene incidencia en su desempeño laboral. Sin embargo, algunos mostraron su preocupación al considerar este aspecto como un arma de doble filo ya que existe mucha gente abusiva y amañada que siempre busca sacar ventaja de la situación.

---

De cualquier forma, como veremos más adelante, existe cierta similitud con los subordinados en cuanto al tipo de necesidades que tienen en relación con la organización pero esto no significa que haya una comprensión propiamente dicha; les interesa mejorar su posición social y económica, mayor proyección y desarrollo profesional. Entre las razones que les impide cambiarse de empleo se encuentran principalmente el estatus logrado, el agrado por las funciones que desempeñan y la antigüedad.

En general, los representantes formales mostraron cierta inclinación hacia las actividades sociales, aunque admiten que a partir de los cambios, la compañía le dedica poco tiempo a este tipo de eventos; en contraposición con la organización, la mayoría de los líderes formales de las Sucursales Comerciales tienden a alentar las relaciones informales a través de pequeñas convivencias sociales con celebraciones de los cumpleaños de los empleados, brindis e intercambios de fin de año y reuniones con compañeros de trabajo fuera de oficinas.

Sin embargo, prevalece un ambiente de desconfianza, los jefes perciben a sus subordinados como personas inmaduras e incapaces de asumir una responsabilidad, dicen que son poco estables; que no les gusta trabajar ni participar en la solución de los problemas de la empresa, aseguran que no se involucran ni se comprometen con los objetivos y metas de trabajo por falta de interés y que son realmente pocos los que cooperan en sus labores. De ahí que, siempre tengan que supervisar y controlar todo lo que se les pide, al respecto la posición del gerente es muy elocuente (ver entrevista, pág. 196)

La empresa, por su parte, no ha hecho nada para construir un sentimiento de participación e involucramiento en su personal, la transmisión de sus valores es llevada a cabo a través del sistema de castigos y recompensas encomendado a los jefes de cada departamento.

La solución de los conflictos laborales entre el personal es llevada a cabo principalmente por la gerencia y jefes de la sucursal con base a su criterio, se escuchan y valoran las diferentes versiones, en casos extremos se transfieren al departamento de recursos humanos o a la dirección del área en cuestión.

En términos generales, estos individuos perciben a Cablevisión como un

---

buen lugar para trabajar porque es una empresa sólida con proyección que le otorga a sus empleados seguridad económica y laboral, buenas prestaciones, desarrollo profesional y un buen ambiente de trabajo; a su vez, consideran que pertenece al consorcio más fuerte de México y América Latina lo que les da prestigio social.

Las posibilidades de desarrollo en la empresa, según los sujetos entrevistados, están condicionadas a: los conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes, desempeño, antigüedad y nivel académico de los empleados.

Dentro de los puntos negativos apuntaron: los bajos salarios, a pesar de que éstos son compensados con las prestaciones, la falta de estímulos o reconocimientos, la desorganización, la burocracia, los chismes, la falta de cooperación y la incertidumbre que surgió con la reestructuración; en general, el ambiente laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos, Cablevisión no cuenta con los canales de comunicación adecuados para mantener bien informados a sus empleados sobre lo que acontece en ella; de hecho, esta información sólo se conoce a nivel directivo por lo que prevalecen sus malos manejos. En los casos en que llega a descender a la mayoría de los empleados ésta es filtrada según la jerarquía del trabajador, pese a ello, los líderes formales aseguran que los empleados cuentan con la información necesaria para el desarrollo satisfactorio de sus actividades y que los comunicados oficiales les han dado mejores resultados con sus subalternos para el desempeño de sus funciones (memorándums, circulares o cartas ).

Dichas condiciones en el terreno comunicativo manifiestan que los mandos medios, una de las piezas claves en este proceso de cambio, han sido descuidados, dado que ellos también padecen la incertidumbre y el abandono de sus jefes.

Finalmente, el perfil de estos sujetos corresponde en promedio a gente adulta, de sexo masculino, con un nivel profesional y una antigüedad en la empresa que oscila entre 10 y 15 años.

---

## **4.4.2. CUSTIONARIO**



#### 4.4.2.1. CODIFICACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS BAJO LA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO (Subalternos de las Sucursales Satélite y Cuautitlán Izcalli)

En el espacio siguiente presentaremos la codificación de los resultados obtenidos a través de esta técnica en tablas que contienen tanto las categorías, como las frecuencias en número y porcentajes arrojados por cada uno de los reactivos. Cabe hacer notar que en la evaluación se presenta la constante de la abstinencia lo que para el caso consideraremos como indicador desfavorable.

En esta primera tabla se observa dividida la opinión de los individuos encuestados respecto al servicio que ofrece Cablevisión. No obstante, de los 49 sujetos que cuentan con el servicio, el 62% de ellos tiene una percepción negativa del mismo.

**FINALIDAD, TABLA A\* ( primera parte )**

6) ¿ Tiene usted servicio de Cablevisión ?	SI	49	48%
	NO	54	52%
7) Si su respuesta fue afirmativa	* Excelente servicio	6	12%
¿ Cuál es su opinión como usuario de este servicio ?	* Ofrece programación variada.	5	10%
	* Es un servicio de bajo costo.	3	6%
	* Mejora la recepción del televisor.	4	8%
	* El servicio contiene mala programación.	10	20%
	* El servicio padece constantes interrupciones de señal.	11	22%
	* Ofrece mal servicio al cliente.	10	20%

La tabla B\* conjunta los reactivos destinados al estudio de la estructura de Cablevisión, encontramos que en el primero, segundo y cuarto ítem existe dispersión en la información con tendencia negativa; asimismo, en el primer y segundo reactivo se observa un índice de 14% y 10% respectivamente de

individuos que se abstuvieron de externar su opinión, mientras que en el décimo noveno, trigésimo sexto y trigésimo séptimo enunciado se presenta una notable tendencia afirmativa; lo cual también resulta negativa para la empresa; retomando el cuarto reactivo, podemos apreciar que en él se expresa con mayor intensidad la posición desfavorable de los sujetos respecto a dicha evaluación.

ESTRUCTURA ( Segunda parte del cuestionario )  
TABLA B\*

1) Los procedimientos que utiliza para la ejecución de su trabajo son adecuados.			37	36%	15	14%	51	49%		
2) Invierto más tiempo del necesario en trámites.	16	15 %	41	39%	11	10%	35	34%		
4) Los recursos humanos y materiales con los que cuenta su área son suficientes para ofrecer un buen servicio.			21	20%	1	.009%	15	14 %	66	65%
19) Una parte importante del tiempo de trabajo lo invierto en la realización de reportes y controles.	29	28 %	35	34 %	2	.019%	37	36 %		
36) El equipo y mobiliario en general son modernos y visualmente atractivos.	37	36 %	37	36 %	20	19%			9	.08%
37) La ventilación e iluminación son adecuados para el desempeño de mis actividades.	37	36 %	62	60 %	4	.03%				

Como se puede observar en la tabla C\*, más que enunciar los objetivos para los que fueron creadas sus áreas, los sujetos encuestados hacen básicamente alusión a algunas de las actividades primordiales que se realizan en cada uno de sus departamentos y tan sólo 10 de los individuos mencionan el servicio al cliente. Pese a ello, se aprecia la ausencia de un objetivo claramente definido hacia un servicio eficiente o de calidad.



TABLA C\* ( Tercera parte )

ENCUESTA	DEPARTAMENTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
2) ¿Cuáles son los objetivos de trabajo de tú depto ?	Técnico ( 61 )	* Instalar el servicio	30	50
		* Reparar y dar manteni - miento del servicio.	20	32
		* La eficiencia	3	5
		* Servir al cliente	5	8
		* Trabajar en equipo	3	5
	Ventas ( 28 )	* Contribuir a la produc - tividad de la empresa	7	25
		* Ventas	17	60
		* Ventas y cobranza	3	11
		* Promover el servicio	1	3
	Administrativo ( 5 )	* Realizar las solicitudes de cheques.	3	60
		* Supervisar y controlar el equipo y material neces - ario para la instalación del servicio.	2	40
		* Informar a la dirección administrativa sobre la productividad de la sucursal.	1	20
	Relaciones Públicas ( 4 )	* Informar y orientar al cliente.	3	75
		* Servir al cliente.	3	75
		* Promover el servicio	1	25
		* Elaborar recibos de pago	1	25
		* Ser el punto de interme - dio entre el cliente y la empresa.	1	25
Caja ( 5 )	* Integrar liquidez a la empresa	5	100	
	* Servir al cliente	2	40	

De la tabla D\* ( Ver pág. 218), se extrajo, de acuerdo con la óptica de sus propios actores, las cualidades y debilidades de cada departamento que integra a las Sucursales Comerciales. Cabe resaltar que entre las constantes positivas se encuentra que 32 individuos señalan el trabajo en equipo ( Ventas y Técnico ), 21 sujetos indicó a la comunicación ( Técnico y Administrativo ) y 14 más anotaron como cualidad la eficiencia ( Técnico y Relaciones Públicas ).

En relación a los aspectos débiles, con una puntuación del 43 %, ocupa el primer lugar la deficiente organización ( Ventas, Técnico, Administrativo ) y 25 sujetos más mencionaron la falta tanto de recursos humanos como materiales.

TABLA D\*

3) Menciona las cualidades y debilidades de tú departamento.					
	* Ventas	Cualidades	* Trabajo en equipo	9	32
			* Captación de clientes	11	39
			* Dedicación al trabajo	3	11
			* El factor humano	5	18
		Debilidades	* Falta de organización	13	48
			* Baja productividad	10	36
	* Técnico	Cualidades	* Dirección al servicio	9	15
			* Eficiencia	11	24
			* comunicación	18	29
		Debilidades	* Trabajo en equipo	23	38
			* Falta de organización	30	49
			* Falta de recursos materiales y humanos	21	34
Administrativo	Cualidades	* Retrazo en las instalaciones	10	16	
		* comunicación	3	60	
	Debilidades	* Gusto por su trabajo	2	40	
		* Falta de continuidad	4	80	
		* Falta de organización	1	20	
Relaciones Públicas	Cualidades	* Eficiencia	3	75	
		* Sentido de responsabilidad.	2	50	
	Debilidades	* Falta de información	4	100	
		* Falta de recursos materiales y humanos	4	100	
	Caja	Cualidades	* Integrar liquidez a la empresa	3	60
			* No opino	2	40
Debilidades		* Falta de información	4	80	
		* No opino	1	20	

La tabla E\*, nos muestra que los principales departamentos que deterioran la calidad del servicio son: en primer lugar Ventas con un 25 % , en segundo término con un 22 % Servicio a Clientes ( Merkatel ), y en tercero Relaciones Públicas con 20%.

TABLA E\*

RELCIONES PÚBLICAS			
CATEGORÍA			
%			
4) En su opinión ¿Cuál es el departamento que deteriora la calidad del servicio.	* Servicio a clientes de Merkatel	23	22
	* Ventas	26	25
	* Relaciones Públicas	21	20
	* Técnico	19	18
	* Administrativo	14	13
5) En su opinión ¿Cuál es el departamento con mayor problemática ?	* Relaciones Públicas	39	38
	* Ventas	31	30
	* Técnico	21	20
	* Administrativo	12	11

Como lo podemos apreciar en esta tabla, el departamento con mayor problemática dentro de las sucursales comerciales es, sin lugar a dudas, Relaciones Públicas con un 38%, seguido de Ventas con un 30 % y Técnico con un 20%.

Cabe mencionar que cualquier deficiencia en el funcionamiento de los otros departamentos, inclusive de los que están fuera de las Sucursales comerciales, se ve reflejado en el área de Relaciones Públicas, pues a través de éste es que los clientes expresan su sentir.

La tabla F\*, contiene información sobre la evaluación de la estructura en cuanto a la toma de decisiones; ella nos indica que ésta recae indiscutiblemente en una centralización del poder, dado que en la séptima aseveración observamos una clara inclinación hacia el extremo negativo, resaltando el 59% que está en desacuerdo y un 32% más que intensifica esta posición, en el décimo sexto ítem confirmamos la información anterior.

TABLA F\* ( Segunda parte )

7) Participo en la toma de decisiones					9	8 %	61	59%	33	32%
16) La dirección de mi área toma en cuenta mis opiniones.			11	10%	13	12 %	42	41 %	37	36%

En el siguiente cuadro ( ver tabla G\*), podemos apreciar que cada uno de los reactivos dirigidos al estudio de las relaciones de trabajo en la empresa marcan una notable inclinación hacia el extremo favorable que refleja un ambiente de trabajo agradable con excepción del vigésimo quinto que se refiere a las relaciones entre las diferentes áreas y que arrojó datos dispersos con tendencia negativa.

RELACIONES ( AMBIENTE SOCIAL)  
TABLA G\*

12) El ambiente de trabajo se caracteriza por ser cordial y amistoso	41	40%	37	36%	16	15%	9	.08%		
13) Trabajo bien con mis superior	50	49%	41	40%	5	.04%			7	.06%
25) Cuando requiero información de otras áreas, éstas le brindan su apoyo de manera rápida y eficaz.	11	10%	30	29%	9	.08%	43	42%	10	.09%
26) Tengo buena relación con mi superior.	54	52%	37	36%	3	.02%			9	.08%
33) Mis compañeros y yo nos sentimos bien como equipo de trabajo.	54	52%	33	32%	4	.03%	6	.05%	6	.05%

El primer cuadro destinado a examinar la Socialización del actor ( ver tabla H ), contiene los reactivos ubicados en la primera parte del cuestionario que hacen alusión a los rituales que comúnmente se utilizan en una empresa para

iniciar el primer contacto con sus empleados o colaboradores; en el caso de Cablevisión encontramos una notable tendencia negativa sobre la práctica de los mismos.

### SOCIALIZACIÓN DEL ACTOR

TABLA H ( primera parte )

SOCIALIZACIÓN DEL ACTOR			
1) ¿ Conoce el organigrama de su organización ?	Si	50	48
	No	53	52
2) ¿ Dónde lo vio ?	1) Manual de procedimientos.	11	10
	2) Manual de inducción	17	16
	3) Curso de capacitación	15	14
	4) Otros: Lógica	7	0.06
3) Al ingresar a la empresa ¿ Tomó algún curso de inducción ?	Si	51	49
	No	52	51
4) ¿ Conoce la misión, objetivos y valores de Cablevisión ?	Si	87	85
	No	16	15
Sí su respuesta fue afirmativa, los - podría mencionar	* Proporcionar servicio de - televisión por cable.	30	29
	* La expansión en el mer - cado	14	13
	* Ser una alternativa de es - parcimiento y entreteni - miento	22	21
	* Ser líder en el mercado	8	0.07
	* Ofrecer un servicio con - calidad	5	0.04
	* No los mencionó	8	0.07
5) ¿ Cómo se enteró de las funcio - nes a desempeñar en su actual - puesto ?	1) Curso de inducción	10	9
	2) Curso de capacitación	15	14
	3) Manual de procedimien - tos	11	10
	4) A través de sus compa - ñeros de trabajo	62	60
	5) Otros: Jefe inmediato	5	0.04

El 52% de la población encuestada desconoce el organigrama de la empresa; mientras que del 48% que dice que lo conoce , el 16% afirma que fue a través de un curso de inducción, un 14% por medio de un curso de capacitación, un 10% por conducto de un manual de procedimientos y el porcentaje restante por lógica.

Por otra parte, el 49% de los encuestados asegura haber tomado un curso de inducción al ingresar a la organización y el 51% dice que no.

Cuando se les cuestionó sobre si conocen la misión, objetivos y valores de Cablevisión, se observó una clara tendencia positiva, pues el 85% de la población contestó afirmativamente y el 15% restante dijo que no.

Con la intención de corroborar la información anterior, se les pidió que los mencionaran, en primer término, ninguno de los sujetos hizo una diferenciación entre misión y objetivos de la organización y; en lo que se refiere a los valores de la misma nadie hizo mención de ellos. Asimismo, se observa una clara dispersión en la información obtenida, cabe hacer notar que existe un 7% de la población que no los mencionó.

Ahora bien, un 29% de los que contestaron afirmativamente dicen que el objetivo de la empresa es proporcionar un servicio de televisión por cable y un 21% ser una alternativa de esparcimiento y entretenimiento; mientras que para un 13% el objetivo de Cablevisión es la expansión en el mercado, otro 7% señala como propósito el liderazgo de la compañía en el mercado y a penas un 4% ofrecer un servicio con calidad.

Por otro lado, cuando se les preguntó sobre cómo se enteraron de las funciones que les corresponde desempeñar en su actual puesto; los datos arrojaron que el 60% de la población aprendió a realizar sus actividades de trabajo por conducto de sus compañeros y un 14% por medio de un curso de capacitación, el 9% a través de un curso de inducción, otro 10% por medio de un manual de procedimientos y finalmente el 4% restante a través de su jefe inmediato.

**TABLA I ( Segunda parte )**

14) Cuando se presenta un problema en la oficina, me siento libre de intervenir y tomar la responsabilidad para su solución.			13	12%	21	20%	43	42%	26	25%
15) Hay una gran confianza entre empleados y jefes de la organización.	14	13%	32	31%	12	11%	37	36%	8	.07%

La tabla I contiene ítems de la segunda parte del cuestionario que también están dirigidos a la evaluación de la Socialización del actor de Cablevisión; en ella, encontramos nuevamente que se presenta el fenómeno de la discrepancia en los resultados obtenidos. No obstante, en ambos reactivos podemos observar una tendencia hacia el extremo negativo.

**TABLA J ( Tercera parte )**

ÍTEM	OPCIÓN	FRECUENCIA	%
7) ¿ Cuáles son las políticas para otorgar ascensos o promociones en la compañía ?	* Antigüedad	43	42%
	* Recomendaciones	24	23%
	* Relaciones interpersonales	21	20%
	* Experiencia y capacidad en el trabajo	9	0.08%
	* Conocimientos	6	0.05%
9) ¿ Cómo te recibieron el primer día de trabajo ?	* Mal, me pusieron a lavar los coches.	2	0.01%
	* Con una sonrisa	3	0.02%
	* Me impartieron un curso de inducción.	14	13%
	* Me indicaron mis obligaciones	23	22%
	* "Como uno más de la empresa"	24	23%
	* No me tomaron en cuenta.	37	36%

Como lo muestra la tabla J, el 42% de la población estudiada considera que las promociones y los ascensos en Cablevisión dependen de la antigüedad en la empresa, mientras que el 23% lo atribuyen a las recomendaciones, un 20% más a las relaciones interpersonales; un 8% a la experiencia y capacidad laboral y el 5% restante a los conocimientos.

Continuando con los rituales de la empresa, la pregunta nueve nos muestra cómo es que la compañía recibe a sus empleados; lo que denota nuevamente una tendencia negativa, pues el 36% de la población anotó que no se les tomó en cuenta, un 23% señaló que como uno más de la empresa, un 22% más mencionó que se les indicó sus obligaciones y un 13% con un curso de inducción.

Por otro lado, como se observa en la tabla k ( ver en la siguiente página), los resultados obtenidos a través de estas aseveraciones encargadas de sondear

la percepción que tienen los sujetos encuestados con Cablevisión son muy dispersos, lo que se traduce también como indicador negativo. Los datos obtenidos en el noveno enunciado indican que un 38% de la población considera que para la empresa no todos sus miembros son importantes y un 31% más intensifica esta posición.

#### PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

TABLA K ( Segunda parte )

REACTIVO	CONFIERTE	DEACUERDO	NO OPINO	DESACUERDO	OPORTUNO	OPORTUNO	OPORTUNO	OPORTUNO	OPORTUNO	OPORTUNO
9) Para la empresa todos sus miembros son importantes	12	11%	12	11%	8	.07%	39	38%	32	31%
21) Cablevisión es una empresa seria que siempre cumple lo que ofrece	21	20%	14	13%	13	12%	25	24%	30	29%
23) Esta compañía es un buen lugar para trabajar.	8	.07%	47	46%	15	14%	16	15%	17	16%
29) La empresa logra sus objetivos.	20	19%	26	25%	3	.02%	35	34%	19	18%

Dicha percepción negativa persiste en el reactivo veintiuno, en el que el 24% de los encuestados dicen que Cablevisión no siempre es una empresa seria que cumple lo que ofrece y un 29% confirma dicha posición pero con mayor intensidad. Pese a ello un 46% señala que esta compañía es un buen lugar para trabajar, aunque no siempre logre sus objetivos.

La tabla L ( ver página 225 ), nos representa los aspectos que gustan y disgustan a los actores de Cablevisión; en ella se manifiesta, por un lado, que el ambiente ( 37%), los compañeros ( 28%), las prestaciones ( 19% ) y la relación entre jefes y subordinados ( 18 % ) son lo que más les agrada. Mientras que, por otro lado, los bajos salarios ( 42% ), la desorganización ( 27% ), el ambiente ( 26% ), la demora en promociones o ascensos ( 24% ), mala planeación ( 24%) y la baja productividad ( 23% ) son lo que más les disgusta de la compañía.

Cabe señalar, que a diferencia de los resultados presentados en la tabla destinada a las " Relaciones " aquí encontramos un porcentaje del 26% al que le disgusta el ambiente de trabajo, lo que coloca en tela de juicio la aplastante



tendencia positiva antes mencionada, o bien puede indicarnos que en dichas relaciones se hace referencia al aspecto meramente informal.

TABLA L ( Tercera parte )

REACTIVO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%	
1) Menciona 5 aspectos que te gustan de Cablevisión y 5 que te disgustan.	GUSTAN:			
	* Ambiente	38	37	
	* Compañeros	29	28	
	* Prestigio	11	10	
	* Sueldo	11	10	
	* Prestaciones	20	19	
	* Relación entre jefes y subalternos	19	18	
	* Instalaciones	17	16	
	* Estructura	5	0.04	
	* Tecnología	11	10	
	* Horario	5	0.04	
	* Proyección de la empresa	6	0.05	
	DISGUSTAN	* Bajos salarios	43	42
		* Demora en promociones	25	24
		* Desorganización	28	27
		* Mala planeación	25	24
		* Baja productividad	24	23
		* Falta de capacitación	22	21
		* Falta de seriedad de la empresa.	19	18
		* Falta de personal	17	16
* Comunicación deficiente		21	20	
* Ambiente		27	26	
* Programación		15	14	
* La estructura de la empresa		9	0.08	
* Horario de trabajo		4	0.03	
* Los canales de comunicación.	3	0.02		
10) ¿Consideras que trabajar en esta empresa te da prestigio ?	* Si	81	79%	
	* No	15	14%	
	* Sólo cuando la gente no conoce el funcionamiento de la empresa.	7	0.06%	

En la información del décimo reactivo de esta tercera parte del cuestionario se percibe una tendencia positiva, dado que el 79% de los sujetos consideran que trabajar en Cablevisión les da prestigio, mientras que un 14% dijo que no; muy elocuente resultó la tercera alternativa, que aunque representa la minoría de los sujetos estudiados ya que a penas alcanzó un 6%, ésta nos aportó

información valiosa al indicarnos que trabajar en la compañía les da prestigio sólo con gente que no tiene una relación directa con la empresa.

A continuación, se presentan los cuadros que concentran la información que se refiere a la evaluación del estado de las "Recompensas" en Cablevisión. En el primero de ellos ( ver tabla M ), se encuentra nuevamente una notable dispersión de la información, en los reactivos diecisiete y dieciocho la dispersión de los resultados tiene una inclinación hacia el extremo favorable, pero el enunciado veinticuatro presenta una inclinación contraria.

#### RECOMPENSAS

**TABLA M (Segunda parte)**

17) Me siento satisfecho de pertenecer a Cablevisión.	17	16%	43	42%	3	.02%	24	23%	16	15%
18) Cablevisión me da la oportunidad de desarrollo profesional.	19	18%	43	42%	8	.07%	26	25%	7	.06%
24) Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo.			23	22%	19	18%	37	36%	24	24%
30) Es importante mi trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.	82	81%	21	20%						
35) Me siento importante cuando estoy en el trabajo.	50	49%	29	28%	11	10%	13	12%		

Por su parte, los ítems treinta y treinta y cinco nos muestran una notable tendencia positiva.

Para continuar con la descripción de los resultados dirigidos a la dimensión de Recompensas en la tabla N; al referirnos a la primera experiencia agradable de los empleados en la empresa, encontramos que el 29% dijo haber sido su primera quincena, el 27% conocer las prestaciones de la empresa, un 13% recibir los vales de despensa en la época navideña, un 12% más haber ingresado a la empresa, otro 10% señaló el conocer a sus compañeros de trabajo, otro 3% y 2% mencionó haber sido tomado en cuenta y haber dominado completamente sus

funciones respectivamente. Esto denota aparentemente una inclinación de los empleados hacia las cuestiones económicas.

### CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

TABLA N

REACTIVO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
8) ¿Cuál fue tu primera experiencia agradable en la empresa ?	* Cuando sentí que se me tomó en cuenta.	4	0.03%
	* Haber ingresado a la empresa	13	12.00%
	* Conocer a mis compañeros de trabajo	11	10.00%
	* La primera quincena	30	29%
	* Conocer las prestaciones	28	27%
	* Recibir los vales de despensa y el pavo en la temporada navideña	14	13.00%
	* Cuando domine totalmente mis funciones.	3	0.02%
11) ¿Cuáles son tus metas en la empresa.	* Experiencia profesional	21	20
	* Un mejor nivel de vida	15	14
	* Ascenso y promociones	46	45
	* Superación personal	4	3
	* Seguridad y estabilidad económica.	17	16
12) ¿Qué estímulos o reconocimientos te da la empresa ?	* El fomento a la eficiencia ( 8 pesos )	3	0.02
	* El sueldo	8	0.07
	* Permisos	7	0.06
	* Ninguno	62	60
	* Comisiones	15	14
	* Carro	8	0.07
13) Sí te ofrecieran otro empleo con las mismas condiciones de trabajo y prestaciones ¿ Te cambiarías ? ¿Por qué ?	Si	23	22%
	No	65	64%
	* Antigüedad	24	23%
	* Puesto actual	5	4%
	* Prestigio de la empresa	2	0.01%
	* Proyección de la empresa	2	0.01%
	* Ambiente de trabajo	4	3%

Dentro de este mismo cuadro, podemos apreciar que la estancia del actor de Cablevisión responde a la necesidad primordial de escalar niveles sociales, seguido de la experiencia profesional y la estabilidad económica para mejorar su calidad de vida.

Finalmente, los datos revelan una gran falta de estímulos o reconocimientos por parte de la empresa hacia sus trabajadores.

Por otro lado, otro indicador que pudiera resultar favorable en cuanto a la relación organización - empleado, se refiere al 63% de los sujetos que respondieron negativamente a la opción de cambiarse de empleo, aunque éste les proporcionara las mismas prestaciones y condiciones de trabajo; no obstante, ósto responde básicamente por cuestiones de antigüedad en la empresa.

PERFIL DE LOS ACTORES  
TABLA N°

PERFIL DE LOS ACTORES			
* Perfil de los actores	<b>Escolaridad:</b>		
	* Licenciatura	6	5%
	* Carrera trunca	16	15%
	* Preparatoria o equivalente	81	80%
	<b>Estado civil:</b>		
	* Casados	82	81%
	* Solteros	21	20%
	<b>Antigüedad</b>		
	* De 1 a 3 años	40	39%
	* De 4 a 6 años	37	36%
	* De 7 a 10 años	26	25%
	<b>Edad:</b>		
	* De 20 a 25 años	40	39%
	* De 26 a 30 años	28	27%
	* De 31 a 35 años	20	19%
	* De 36 a 40 años	15	14%

Esta tabla nos describe el perfil del actor de base de las Sucursales Comerciales de Cablevisión, los cuales tienen las siguientes características: el 80% de la población tiene una escolaridad media superior; el 81% son casados; en relación con su antigüedad en la empresa, el 39% tiene de 1 a 3 años, el 36% de 4 a 6 años y, el 25% restante de 7 a 10 años; asimismo, para el 39% de estos sujetos sus edades oscilan entre 20 a 25 años, para 27% entre 26 a 30 años, un 19% entre 31 a 35 años y para el 14% restante de 36 a 40 años.

Dentro de los enunciados destinados al análisis del Liderazgo (ver tabla O), encontramos también que hay dispersión de la información, aunque en el veintidós y veintisiete prevalece una tendencia favorable, en la última aseveración destinada a esta dimensión ( 32) aparece una tendencia negativa.

## LIDERAZGO

TABLA O (Segunda parte)

22) Mi jefe es competente en su trabajo.	27	26%	30	29%	16	15%	19	18%	11	10%
27) Me siento en libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.	29	28%	26	25%	19	18%	29	28%		
32) Tengo confianza en mi jefe y en Cablevisión	13	12%	29	28%	6	.05%	40	39%	15	14%

La tabla P ( ver pág. 230), engloba la información que nos permitió el análisis de la Comunicación en Cablevisión. Podemos apreciar en los primeros cinco reactivos ( 3,5,6,10 y 11), una notable inclinación hacia el extremo desfavorable, así como también percibir otro indicador negativo; porcentajes de abstenciones; esto nos indica problemas serios de comunicación.

Empero, en el reactivo veinte, pese a la división en las opiniones presentadas, prevalece una tendencia positiva.

En las aseveraciones veintiocho y treinta y uno persiste la dispersión de la información pero con tendencia desfavorable; mientras que el reactivo treinta y cuatro se presentó discrepancia en los datos inclinando la balanza hacia el extremo positivo.

Asimismo, el segundo cuadro ( ver tabla Q ), representa los resultados obtenidos de la pregunta seis de la tercera parte de esta técnica que se refiere también a la Comunicación dentro de la empresa; en ella se observó que una clara tendencia desfavorable, dado que el 40% de los individuos respondió que cuando ocurre algo importante dentro de la empresa se enteran a través de sus compañeros de trabajo, el 24% por rumores y el 36% restante por vías oficiales.

## MECANISMOS AUXILIARES: A) COMUNICACIÓN.

TABLA P (Segunda parte)

3) Estoy adecuadamente informado de los objetivos de la empresa y de la continuidad de su planeación.					7	.06%	61	59%	35	34%
5) Siempre recibo información oportuna para el desarrollo de mi trabajo.			33	32%	17	16%	28	27%	25	24%
6) Estoy informado de las políticas, logros y planes futuros de la empresa.					5	.04%	63	62%	35	34%
10) La empresa siempre informa de los cambios que ocurren en su interior.			15	14%	15	14%	49	48%	24	23%
11) La empresa siempre nos informa de cuando las cosas marchan bien o mal.					14	13%	52	50%	37	36%
20) Mi jefe siempre busca el momento oportuno para informarme sobre los nuevos requerimientos de trabajo.	8	.07%	51	49%	19	18%	25	24%		
28) Las demás áreas están conscientes de las necesidades que tiene su departamento	6	.05%	10	.09%	13	12%	49	48%	25	24%
31) La dirección del área informa correctamente a todo su personal sobre lo que acontece en la empresa.			25	24%	16	15%	47	46%	25	24%
34) Mi jefe me informa de los temas que se tratan en las juntas.	30	29%	25	24%	11	10%	16	15%	21	20%

TABLA Q ( Tercera parte )

6) Cuándo ocurre algo importante en la organización usted ¿Cómo se enteró ?	* Compañeros de trabajo	41	40%
	* Jefe inmediato	16	15%
	* Rumores	25	24%
	* Circular o memorándum	13	12%
	* Sindicato	8	0.07%

En cuanto a la dimensión de la Capacitación se pudo observar, de acuerdo con la tabla R, que el enunciado "Cablevisión me da la oportunidad de actualizarme constantemente", existe una gran dispersión de la información pero con una notable tendencia negativa.

B) CAPACITACIÓN

TABLA R

8) Cablevisión me da la oportunidad de actualizarme constantemente.			30	29%	8	.07%	40	39%	25	24%
---	--	--	----	-----	---	------	----	-----	----	-----

#### 4.4.2.2. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS ( Nivel subalterno de las Sucursales Satélite y Cuautitlán Izcalli)

Con los datos recabados por medio de esta técnica de investigación se confirmó que las Sucursales Comerciales de Cablevisión tienen problemas de planeación y organización que se ven reflejados: 1) En la falta de objetivos departamentales particulares que orienten e integren a los empleados que los componen hacia el objetivo general de la empresa. 2) En la confusión de los trabajadores para diferenciar los objetivos parciales de las áreas a las que pertenecen, de sus propias funciones. 3) Dicha problemática se manifiesta también en la utilización de procedimientos inadecuados para la ejecución del trabajo debido a que se invierte más tiempo del necesario en los trámites. 4) Los sujetos encuestados manifestaron que sus áreas sufren una notable insuficiencia tanto de recursos materiales como humanos. 5) En la mayoría de los departamentos prevalece la falta de continuidad y seguimiento tanto de los problemas internos que se presentan en cada área como de los que padecen los clientes externos.

Los individuos identificaron que las principales áreas que obstruyen las prácticas eficientes del servicio son: El departamento de ventas, seguido de servicio a clientes ( Merkatel ) y, relaciones públicas; pese a ello, las áreas con mayor problemática son relaciones públicas, administrativo y ventas. En nuestra opinión, este punto es un indicio de que no existe una consciencia clara de que todos y cada uno de los departamentos y miembros que las componen tienen una afectación directa o indirecta en la calidad del servicio y en la productividad de la

organización, por consiguiente se les atribuye toda la responsabilidad a los individuos que pertenecen a las áreas de ventas y atención al cliente.

Esta problemática se agudiza con la centralización del poder en la toma de decisiones, debido a que no se involucra al personal en las decisiones que afectan su trabajo y, mucho menos, se toma en cuenta su opinión para el mejoramiento del servicio.

En cuanto a la dimensión de las "Relaciones" entre los actores de Cablevisión encontramos que en general son buenas, precisamente lo que más les agrada es el ambiente de trabajo, los compañeros y las relaciones entre jefes y subordinados con excepción de las interacciones laborales entre las diferentes áreas que componen las Sucursales Comerciales; esto puede indicarnos dos cosas: que las buenas relaciones se encuentran sólo al interior de cada departamento o, bien que, en dichas relaciones se hace referencia al aspecto meramente informal. Empero, existe un 26% de la población encuestada a la que le disgusta el ambiente de trabajo.

De cualquier forma, la veracidad de esta información resulta muy vulnerable al confrontarla con la obtenida en las otras dimensiones por lo que buscaremos constatar su autenticidad más tarde en el análisis de los resultados del test.

Por otro lado, la percepción que tienen los empleados de Cablevisión como organización está permeada de aspectos negativos, debido a que los sujetos encuestados consideran que para la empresa no todos sus miembros son importantes y esto lo confirma la falta de estímulos e incentivos, los bajos salarios; la demora en promociones o ascensos, etc. Asimismo, se le ve como una compañía poco seria dado que no siempre cumple lo que ofrece y que pocas veces logra sus objetivos, hecho que fácilmente se puede corroborar con la baja productividad de los últimos meses.

En lo que se refiere a la percepción que tienen los empleados del servicio que ofrece la organización, éstos apuntan varias deficiencias dentro de las que destacan la mala programación, las constantes interrupciones de señal y un mal servicio personalizado. Pese a ello, consideran que Cablevisión es un buen lugar para trabajar que les otorga prestigio social.

---



Ahora bien, aunque los individuos están conscientes de que su trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa, resienten el hecho de que ésta no les proporcione ningún tipo de reconocimiento o estímulo que los motive para la realización y el mejoramiento de sus actividades. Para el actor de Cablevisión su estancia en la organización debe cubrir necesidades de autorrealización tales como: escalar niveles sociales, adquirir experiencia profesional, así como las de tipo social, de seguridad y estabilidad económica para mejorar su nivel de vida.

En este sentido, la empresa no está respondiendo a dichos requerimientos, pues no hay un establecimiento de políticas propiamente dichas para la asignación de los ascensos o promociones, la movilidad social depende básicamente de la antigüedad del individuo en la organización y de sus relaciones interpersonales; por otra parte, tampoco existen programas de capacitación que permitan un crecimiento y desarrollo profesional.

Con respecto a la evaluación del liderazgo en la empresa, los sujetos colocan en una posición favorable a los representantes formales de cada departamento al considerarlos competentes en el desempeño de sus actividades y aunque un 55% de los empleados aseguran sentirse en libertad de decirle a su jefe lo que piensan, prevalece una actitud de desconfianza del subordinado hacia los jefes y la empresa.

Éstos últimos ni aprueban ni alientan la iniciativa de sus trabajadores para intervenir en la solución de los problemas que se presentan en la marcha.

Por otra parte, se observaron problemas serios de Comunicación debido a que no existe retroalimentación entre las altas esferas y los empleados de base, no se toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados, tampoco se propaga la información que la compañía contiene de sí misma; lo que pudimos corroborar ante el desconocimiento total por parte de los encuestados sobre la definición de la misión y valores de la empresa, en lo que se refiere al objetivo general, éste fue mencionado tan sólo parcialmente.

Al respecto, nuestra preocupación fundamental radica en que apenas un 4% de la población encuestada señaló como objetivo principal el ofrecer un servicio

---

con calidad, lo que justifica los problemas que existen en este sentido y delatan la falta de orientación y preocupación de la organización hacia la creación y promoción de una cultura de servicio en su interior.

Asimismo, Cablevisión atraviesa por un período de grandes cambios y a pesar de ello, no se han establecido programas de comunicación que expliquen las causas, orientación y objetivos de los mismos; como tampoco se le ha informado al personal sobre la continuidad de su planeación, cambios de políticas, logros, planes futuros y mucho menos si las cosas marchan bien o mal.

En su lugar, prevalece el intercambio de información por medio de vías informales como la generada por los compañeros de trabajo, favoreciendo la conformación y propagación de rumores.

De la misma forma, la comunicación entre las diversas áreas es muy deficiente, cada una desconoce las necesidades de los demás departamentos y aunque los empleados consideran que los representantes formales buscan el momento adecuado para informarles sobre los nuevos requerimientos de trabajo, la información necesaria para el desarrollo de las diferentes funciones o actividades no siempre es oportuna; de ahí que, el tipo de comunicación que prevalece en la empresa sea vertical y descendente.

Los sistemas de socialización formal que utiliza la empresa para integrar un nuevo miembro a su cultura (Cursos de inducción, adiestramiento y capacitación), son deficientes e inconsistentes porque no cumplen satisfactoriamente con los cometidos para los que fueron creados; a pesar de que el 49% de los encuestados afirma haber tomado un curso de inducción, el 60% de éstos indicó que se enteró de sus funciones o actividades a desempeñar por conducto de sus compañeros de trabajo y el resto por vías oficiales.

Con ello se observó también una pobreza en rituales efectivos para incorporar un nuevo miembro a la organización que facilite su integración.

En cuanto al perfil de los empleados de base de la empresa, podemos decir que en promedio es gente joven, casada, con una escolaridad media superior y con una antigüedad dentro de la misma, menor a los 6 años.

---

### **4.4.3. TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA**



#### **4.4.3.1. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS DEL T.A.T. POR LÁMINA, ( Test aplicado a sujetos de nivel subalterno)**

**PRIMERA LÁMINA ( ver página 187 )**

##### **DEPARTAMENTO TÉCNICO**

Se observó que de los 53 sujetos examinados, 51 indicaron que la acción se desarrollaba en las áreas que realizan labores de oficina y sólo dos en el área técnica. De esos 51 sujetos, 27 identificaron como fondo escénico el área de relaciones públicas, atribuyéndole al personaje masculino el rol de cliente del servicio, salvo en tres ocasiones que fue identificado como el gerente de la sucursal, en otro caso como vendedor y en uno más como cajero.

Dentro de estos escenarios la temática predominante giró en torno a los problemas de servicio personalizado: 12 mencionan las cancelaciones indebidas del servicio y retraso en las instalaciones, 9 cobros indebidos, 8 reclamaciones sobre el incumplimiento de promociones inexistentes ofrecidas por los vendedores; así como 6 por las famosas ventas fuera de área y 5 por mal servicio telefónico (Merkatel).

Las actitudes observadas en los roles identificados de acuerdo al diálogo, 15 sujetos reflejan que las representantes de relaciones públicas tienen poca disponibilidad de cooperación y servicio hacia el cliente, 3 que son prepotentes, 3 indiferentes y 1 enojadas; con menor frecuencia se ven actitudes de amabilidad, servicio y cooperación para la solución de los problemas que afectan al cliente.

En las situaciones en que el diálogo se desarrollo entre las representantes de este departamento y el gerente de la sucursal, nuevamente el tema principal lo ocupan los problemas de servicio al cliente, pero en tales casos, los sujetos examinados se refieren a ellas con actitudes quejasas sobre la carga de trabajo por culpa de la incapacidad de los departamentos de servicio al cliente (Merkatel), ventas y administrativo.

---

En los dos casos restantes (representantes de relaciones públicas - vendedor y relaciones públicas - cajero); las situaciones tienen características de relaciones informales bajo un ambiente cordial y amistoso.

Otra de las situaciones representadas que corresponden también a los fondos escénicos entre empleados que realizan labores de oficina, encontramos que 8 examinados señalan que la acción se desarrolla bajo un ambiente informal entre secretarías y vendedores.

Para cinco individuos, la situación se desarrolló entre el gerente de la sucursal y las secretarías; tres de ellos señalan con los relatos problemas de cooperación para con otras áreas, las actitudes percibidas son de poca disponibilidad hacia su trabajo cotidiano, así como para laborar horas extras, en los otros dos casos la acción se desarrolla en un ambiente de cordialidad donde se deja ver planes sobre actividades sociales fuera de oficinas.

En otros casos, para 5 individuos la acción se desarrolló en el departamento administrativo, asignándole el rol de jefe del área al personaje masculino y el de capturistas y secretaria a los personajes femeninos, mientras que para los 6 individuos restantes la situación se desenvuelve entre el jefe de ventas y las secretarías. En ambos casos los relatos transcurren con temas y acciones cotidianas de trabajo, las actitudes identificadas para las secretarías son de cooperación, aunque para 5 de los sujetos pertenecientes a la sucursal Cuautitlán ambos jefes poseen actitudes de prepotencia.

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

De los 24 individuos expuestos al test, 9 identificaron el fondo escénico como el departamento de relaciones públicas y en 15 casos el desarrollo de las actividades transcurrió entre jefes, vendedores y secretarías.

En el primer caso, los relatos son dirigidos a los problemas de servicio al cliente: 3 corresponden a los cargos indebidos de servicio por los errores de captura, 3 a los días sin servicio, dos a los pagos no aplicados y uno más a las cancelaciones del servicio no efectuadas oportunamente.

---

En el segundo caso, encontramos que en 5 ocasiones el personaje masculino fue atribuido a uno de los vendedores y los personajes femeninos a las secretarías, el diálogo transcurre sobre cuestiones informales, cabe mencionar que en todos estas situaciones al personaje 4 se le muestra siempre tratando sobre asuntos personales y chismes por teléfono.

En 4 casos más el diálogo transcurrió entre el gerente de la sucursal y las secretarías, en 2 de ellos se observó que el personaje 2 fue identificado como la secretaria del gerente que le hacía notar a éste último los continuos errores que cometía el jefe administrativo en sus relaciones y reportes, en un caso el gerente llamó la atención a la secretaria de ventas por ponerle corrector a las órdenes de suscripción y en el último caso se habla sobre actividades cotidianas.

En relación a las 3 interacciones que fueron llevadas a cabo entre el jefe de ventas y secretarías, el problema radica en la poca disponibilidad de trabajo, falta de interés y cooperación por parte de las secretarías, así como la exaltación de los continuos errores que se cometen en la elaboración de los diferentes reportes.

En dos casos más, en relación a la apercepción de esta lámina, al personaje 2 le fue atribuido el rol de la jefa del departamento de relaciones públicas y al personaje masculino el de jefe administrativo, la situación giro en torno a los reclamos que la primera hace al segundo por los continuos errores cometidos en su área. Las actitudes identificadas en el personaje femenino es de enojo y en el segundo de poca disponibilidad de cooperación e indiferencia.

En el último caso los roles identificados para estos mismos personajes son el de el gerente y jefa de relaciones públicas, ésta última le pide al gerente se tomen las medidas pertinentes para que el jefe administrativo asuma la responsabilidad de sus errores.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El fondo escénico se desarrolló en el área administrativa, 3 individuos manifestaron su necesidad de reconocimientos por su trabajo y a su vez la molestia por los favoritismos en el departamento.

---

Los otros 2 sujetos mostraron actitudes quejasas en relación a los retrasos en los reportes de las áreas de ventas y técnico.

## DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

Para tres de los sujetos examinados, el fondo escénico correspondió al área de relaciones públicas, los roles identificados son para el segundo personaje femenino como la representante formal del departamento y al personaje masculino como el gerente de la sucursal, el resto de los personajes conforman a las representantes del departamento; la temática principal hace referencia a las quejas sobre la falta de colaboración y apoyo de las otras áreas para mejorar el servicio y aminorar la afluencia de clientes en la sucursal, también se hace alusión a los problemas que generan las representantes de servicio al cliente (Merkatel), por la mala información que se le da al cliente.

Para el tercer individuo, la situación se relaciona con las quejas de las representantes del área sobre la falta de información para orientar al cliente oportunamente y sobre la implantación de tantos reportes.

Para otro de los examinados, la situación se desarrolla entre vendedores y secretarias, la temática gira en torno a los favoritismos de la gerencia, que les otorga a algunos miembros ciertos beneficios.

## CAJEROS

Para los 5 individuos pertenecientes a esta área, los roles identificados en los personajes 2 y 3 correspondieron a los jefes de relaciones públicas y ventas, en 3 ocasiones la problemática radica en que los vendedores están dando mal la información a los clientes, uno de estos sujetos a su vez hace referencia al "jineteo del dinero" que realizan algunos de los vendedores con el pago del cliente por concepto de suscripción del servicio; en 2 de los casos restantes se identifica al personaje masculino como un vendedor y a los personajes femeninos como las secretarias, en tal caso se les muestra apáticos, con una actitud de poca seriedad e irresponsabilidad hacia su trabajo, se hace hincapié en que "los jefes no están por lo que el trabajo puede esperar".

---

**SEGUNDA LÁMINA ( ver página 187 )****DEPARTAMENTO TÉCNICO.**

Encontramos que todos los individuos de este departamento expuestos al test, ubican el desarrollo de las actividades en su área. Dentro de los relatos de esta lámina, se pudo observar mejor que en ninguna otra la identificación o proyección de los examinados con el cuadro, lo que permitió que exteriorizaran tanto sus necesidades como sus objetivos.

La persona identificada en la figura 2 del cuadro, para 35 individuos correspondió al jefe técnico, para 10 sujetos el gerente de la sucursal y 8 casos como algún representante de ventas; el resto de las figuras, para todos los casos, como el cuerpo técnico.

Para el primer caso, la temática predominante estuvo enfocada principalmente a los cambios que la empresa viene sufriendo desde octubre de 1993; 21 de los sujetos manifestaron una seria preocupación por la situación contingente: la incertidumbre sobre la dirección de los cambios y su futuro en la empresa, esos mismos sujetos señalaron también su necesidad de valoración y reconocimiento por su trabajo y de que los cambios actuales no sean como los anteriores que la gente nueva piense más en la situación del trabajador, brindándoles mejores condiciones tanto económicas como laborales.

Para los otros catorce, el tema giró en el incremento de trabajo ( órdenes de instalación y de mantenimiento ) por técnico, 10 de ellos se quejaban de que dentro de ese incremento no se habían considerado aspectos importantes como: las instalaciones dobles o triples que en muchos casos se llevan a cabo por cliente y la dificultad que esto implica si es casa, edificio o negocio; asimismo, 5 de ellos adicionalmente se quejaban de la falta de herramientas y material de trabajo.

En los diez sujetos que identificaron al personaje 2 como el gerente de la sucursal, 7 de ellos manifestaron su asombro de que el gerente personalmente sea quien haya ido a hablar con ellos. El tema principal para estos casos redunda en el cambio de Presidente y en la solicitud de apoyo que el gerente les hacia

---



para mejorar la productividad de la empresa, este apoyo fue condicionado a la desaparición de la división estructural interna entre los empleados de Cablevisión y Tecnicable, mejores sueldos y mayores oportunidades de crecimiento.

En ambos casos podemos decir que las actitudes de los técnicos son de inconformidad, disgusto, con ansias de superación y de más y mejores oportunidades de desarrollo aún así de apoyo y solidaridad con su grupo. De manera general, las actitudes asumidas por los representantes formales de la organización corresponden a personas abiertas al diálogo, amables, aunque para 4 individuos el gerente es una persona arbitraria.

Finalmente, en el caso en que se involucra al cuerpo técnico con algún representante de ventas; en general la relación se desarrolla bajo un ambiente de camaradería, en tres de ellos presentan al vendedor en labor de convencimiento para que el técnico se preste a hacer una instalación fuera de área.

#### DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Nuevamente para el 100% de los examinados, el fondo escénico transcurre en el área técnica. Los roles identificados fueron en 21 ocasiones jefe técnico y el cuerpo técnico, en 2 la gerencia y los técnicos y para el individuo restante fueron asignados a la gerencia, jefe técnico y técnicos.

En el primer caso, los relatos de 8 sujetos giran en torno a la baja productividad del departamento y al rezago de instalaciones pendientes, en 4 casos la situación transcurre en que el jefe técnico anuncia los nuevos cambios en el departamento que incluye una nueva cuota de trabajo, para 3 sujetos más la situación hace referencia a la petición del jefe técnico a su personal de que no dejen instalaciones incompletas como ha venido ocurriendo con los decodificadores desactivados y la postergación de la instalación simultánea de los convertidores; para otros 2 sujetos la petición del jefe técnico responde a la necesidad de que se hagan correctamente las instalaciones que utilicen los ductos si el cliente a si lo requiere y que no dañen los muebles, aparatos y paredes de las casas de los suscriptores porque representan pérdidas para la compañía ya que ésta tiene que absorber los gastos.

---

Para dos sujetos más el problema radica en la poca disponibilidad de trabajo de los técnicos, en un caso se hace referencia a la presentación de un nuevo miembro y en uno más el jefe agradece el apoyo y trabajo en equipo que han demostrado.

En los dos casos en que los relatos involucran al gerente y al cuerpo técnico, el problema principal es la deficiente calidad de trabajo realizado por el departamento técnico y la baja productividad. Las actitudes identificadas son de poca disponibilidad de trabajo y cooperación, así como de apatía.

En el tercer tipo de relación identificada, el gerente señala al jefe técnico que su personal está trabajando al "aventón" y que a causa de ello, la empresa está perdiendo clientes.

En general, las actitudes representadas son de poca disponibilidad, seriedad y cooperación y, con menor frecuencia encontramos cordialidad, solidaridad y apoyo.

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

Observamos que también para los examinados de este departamento, el fondo escénico correspondió al área técnica; para 4 de estos individuos la temática giró en torno a la baja productividad y apatía de los técnicos, 2 de estos individuos dejaron ver que los técnicos seleccionaban de antemano de su cuota de trabajo; las instalaciones que no iban a realizar. Para el sujeto restante todo transcurrió en cotidianidades laborales.

#### DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

El fondo escénico también para los examinados de este departamento correspondió al área técnica, 3 se refieren al desempeño deficiente de esta área, debido a que constantemente se dejan plantados a los clientes o, bien las instalaciones se realizan al "aventón", en un caso se hace mención sobre la problemática que representa la piratería, se habla del despido de la persona que sea sorprendida ejerciéndola.

---

## CAJEROS.

Los diálogos que dieron vida a los relatos de este cuadro fueron ubicados dentro del área técnica, en 2 ocasiones se mencionan los cambios suscitados en la organización y los nuevos sistemas para la programación de los servicios de instalación y mantenimiento, en otro caso el tema giró en torno a las fallas del servicio durante la transmisión de un P.P.V. ( pago por evento). Las actitudes ahí representadas en los técnicos fueron de iniciativa, apoyo y cooperación.

En los 2 últimos casos se habla de los problemas de piratería ocasionados conjuntamente entre ventas y técnico donde se les invita a que no se presten a este tipo de situaciones, sino quieren perder su trabajo.

## TERCERA LÁMINA ( Ver página 188 )

### DEPARTAMENTO TÉCNICO.

Encontramos que el 100% de los examinados ubicaron el fondo escénico bajo una situación formal: juntas de trabajo. Los roles identificados por 46 individuos correspondió a los representantes formales de cada uno de los departamentos de la sucursal y los 7 restantes lo atribuyeron a juntas entre los representantes de la denominada "fuerza de ventas".

En el primer caso los temas preponderantes fueron con una frecuencia de 15 repeticiones la baja productividad causada por el área de ventas, con 11 repeticiones el alto índice de cancelaciones, con 9 menciones las fallas constantes de señal, 7 el problema de la división estructural entre Cablevisión y Tecnicable y con 4 la falta de comunicación, supervisión y control porque la gente no está trabajando adecuadamente.

En el segundo caso, la temática redundo justamente en la baja productividad de los vendedores, en la cual 4 de ellos la atribuían a la falta de responsabilidad, ética y dedicación de los vendedores y los tres restantes a la falta de estrategias de mercado.

---

De forma general, las soluciones planteadas a la problemática de la organización por este departamento fueron: Realizar estudios de mercado, mayor organización y coordinación, realizar planes anticipados de desarrollo y simplificación en los trámites administrativos, contratar más personal, a su vez trabajar en equipos, organizar discusiones y mayor comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, organizar más reuniones sociales pero sin divisiones, pensar más en el trabajador y ofrecer mayores estímulos y mejores condiciones de trabajo.

## DEPARTAMENTO DE VENTAS.

12 de los individuos examinados identificaron que la situación formal de trabajo era llevada a cabo entre la Gerencia y los vendedores; para 7 de ellos la temática giró en torno a los cambios suscitados con el surgimiento de Merkatel, a pesar de que el gerente les mencionó que los cambios a la larga los iban a beneficiar, ellos se mostraron totalmente incrédulos e inconformes ante las nuevas tabulaciones para pago de comisión sobre las ventas realizadas, pues el objetivo de ventas por individuo había incrementado y el pago por el mismo concepto había disminuido; 2 de ellos agregaron que la labor de convencimiento era cada vez más difícil y no todos contaban con automóvil para cambacear.

Los tres individuos restantes, mencionaron la liquidación del jefe de ventas y la petición que les hizo el gerente para que lo apoyaran en el logro de los objetivos planteados, de lo contrario tendrían que dejar la empresa.

Para 8 individuos más la situación se desarrolló entre el jefe y los representantes de ventas; los relatos tuvieron como tema principal su inconformidad sobre la división que existe en el departamento entre los vendedores de planta (Cablevisión) y los eventuales (Tecnicable), ya que éstos últimos dicen que "hacen lo mismo y mejor", pero sus salarios son más bajos y no cuentan con buenas prestaciones, 3 de ellos manifiestan adicionalmente incertidumbre sobre su posición en la empresa.

Con una frecuencia de 3 repeticiones, la situación involucró a los representantes formales de cada uno de los departamentos; se hizo hincapié en los problemas de bajo desempeño y productividad de los empleados, se solicitó mayor supervisión y control para evitar los errores que se han venido dando, que

---

la entrega de los reportes de ventas se hagan puntualmente y que se cambien los días de carteos y plantones, así como emplearse más en los cambaceos.

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

El 100% de los sujetos examinados identificaron como situación formal: juntas de trabajo entre los representantes formales de las áreas de la sucursal; en 3 de estos casos la temática hizo referencia a los cambios que se viven en la organización y la incertidumbre de su futuro en ella. En los 2 casos restantes, el tema giró en torno a los problemas de organización, así como a la mala información generada por las representantes de servicio al cliente ( Merkatel ).

#### DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS.

El fondo escénico fue atribuido a la situación formal que representan las juntas de trabajo entre los jefes de cada uno de los departamentos; los relatos hicieron alusión a la detección de las principales causa de cancelación y deterioro de la calidad del servicio; 2 de las personas examinadas lo atribuyen a la falta de cooperación, seriedad, profesionalismo e ineficacia de los departamentos de ventas, administrativo y técnico; además de que los miembros de los departamentos señalados creen que el servicio al cliente sólo es una función del área de Relaciones Públicas. Para otros 2 sujetos el problema radica en el sistema de burocracia, a la falta de orientación de mercado, falta de capacitación, falta de recursos humanos y a la mala selección del personal.

#### CAJEROS.

El fondo escénico identificado correspondió también a las juntas de trabajo entre los jefes de los diferentes departamentos y la gerencia; el diálogo hizo referencia a la incertidumbre y 2 de ellos mencionaron la necesidad de una mayor integración, cooperación y comunicación entre las diferentes áreas; así como que se consideren las opiniones de todos los empleados sin distinción de rango o jerarquía.

Los 2 individuos restantes , mencionaron que debería haber mejor

---

planeación y más organización.

#### **CUARTA LÁMINA ( ver página 188 )**

#### **DEPARTAMENTO TÉCNICO**

Nos presenta a los actores dentro del escenario organizacional en un plan informal. Para 22 de los sujetos la situación se desarrolla entre el personal de oficina: gerente, jefes, representantes de ventas y relaciones públicas, secretarías y cajeros; de estos individuos 13 atribuyen la celebración al cumpleaños de uno de los compañeros y para otros 9, el festejo se debe al aniversario de la sucursal.

En 11 casos la plática informal hace referencia nuevamente a las cuestiones de incertidumbre, 8 individuos expresan sentirse rechazados en este tipo de reuniones debido al rol que desempeñan en la empresa y 3 ocasiones se plantean diferencias personales entre las secretarías.

Para 21 individuos la reunión incluye a todos los miembros de las sucursales, 16 de ellos manifestaron su agrado porque la división entre el personal " Administrativo y técnico " haya desaparecido y se les acepte como parte del grupo organizacional, 5 de estos individuos expresaron que con este tipo de reuniones tendrían oportunidad de invitarle " las copas " al jefe para que se les tome en cuenta en la siguiente promoción, otros 5 individuos mostraron su asombro por el festejo.

Finalmente, en 10 casos la reunión fue identificada entre el personal técnico únicamente, bajo un ambiente de cordialidad, 4 de los individuos indicaron que les gustaba este tipo de reuniones porque les permitía que el ambiente se relajara y que ojalá no se perdiera la tradición.

En general, las actitudes mostradas son de aceptación y agrado por lo que nos pudimos dar cuenta de sus necesidades sociales y de afiliación.

---

## DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Con una frecuencia de 15 repeticiones, se encontró que la reunión se desarrolló entre jefes, vendedores y secretarias y para los nueve restantes entre secretarias y vendedores.

En el primer caso, 8 externan su preocupación por los cambios que se están suscitando, de esos individuos 4 hacen referencia sobre los favoritismos del gerente; en 6 casos más, los vendedores hacen planes para "invitar al jefe" a continuar la reunión en un bar, el individuo restante manifiesta su inconformidad sobre las reuniones y menciona que no todo el mundo coopera.

En el segundo caso, de forma general las actitudes reflejan agrado por las reuniones aunque en 4 ocasiones, el diálogo de los individuos giró en torno a las críticas sobre sus compañeros, especialmente sobre las atenciones que una de las compañeras tiene hacia el gerente. En 4 ocasiones más los relatos tomaron matices de incertidumbre.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

En la reunión social nuevamente se retoma en 3 ocasiones el tema de los favoritismos y la incapacidad de trabajo de algunos de los elementos de la empresa y en los dos casos restantes, la reunión se desarrolló bajo un ambiente de cordialidad y amistad.

## DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

Los diálogos informales se centran en los cambios de la organización; los sujetos examinados muestran su inconformidad ante la excesiva carga de trabajo, la desproporción de responsabilidad y salarios entre los miembros de las sucursales y la anulación de las comisiones por la recuperación de la cartera vencida y equipo perdido; exteriorizan su necesidad de que se les reconozca su trabajo.

---

## CAJEROS.

Para los 5 individuos el tipo de reunión correspondió a los ya mencionados cumpleaños, nuevamente en el diálogo informal aparece con una frecuencia de 2 repeticiones el tema de la incertidumbre e incluso uno de ellos dijo que ya estaba haciendo cuentas sobre lo que le toca en su liquidación, en 2 ocasiones uno de los vendedores invita a tomar " unas copas " al jefe después de la reunión y en otro de estos casos, se hace referencia a las tantas atenciones que el personaje femenino "3", identificado con el rol de secretaria tiene para con el gerente.

## QUINTA LÁMINA ( Ver página 189 )

### DEPARTAMENTO TÉCNICO.

Encontramos que con una frecuencia de 34 repeticiones, el fondo escénico representaba la oficina del gerente: en 21 el encuentro entre estos dos personajes correspondió al gerente y un suscriptor, en 6 entre el gerente y el jefe de ventas, en 4 ocasiones la reunión era entre el gerente y uno de los representantes de ventas y en tres ocasiones entre el gerente y el jefe administrativo. Para los 19 individuos restantes, el fondo escénico correspondió a la oficina de ventas y los personajes identificados fueron el jefe y uno de los representantes de esta área.

Para el primer caso, la temática correspondió a los problemas de servicio al cliente: en 6 ocasiones el suscriptor se quejaba porque le cancelaron el servicio indebidamente ya que estaba al corriente en sus pagos, en 5 ocasiones el cliente se quejaba porque no le habían corregido los errores en su estado de cuenta, 4 reclamaban el incumplimiento de lo convenido en la suscripción, en 3 casos más se quejaban porque no se les había instalado el servicio en la fecha señalada, en otros 3 casos no se les había enviado el servicio de mantenimiento y en una ocasión se quejaba de lo descortés que había sido la persona que lo atendió.

En los 6 casos en que el relato transcurrió entre el gerente y el jefe de ventas, la problemática central fue nuevamente la productividad del área; en 3 casos se señala que la culpa es del jefe debido a que no supervisa y controla a su personal de cerca y se le ordena que cambece junto con ellos, en 2 casos más

---



el jefe de ventas solicitó al gerente que se deslinde del área de ventas la responsabilidad de la cobranza.

En la interacción entre el gerente y el representante de ventas, el diálogo recae nuevamente en la baja productividad y en el desempeño deficiente de éste. Dentro de la interrelación entre el gerente y el jefe administrativo, se observó que en 2 ocasiones ambos hacen planes para reunirse fuera de oficina a tomarse unas copas y en un sólo caso se menciona la falta de supervisión y control del jefe hacia su personal que no está dando "check in" correctamente.

Para finalizar, en los casos en que las acciones se desarrollan entre el personal del área de ventas, la temática retoma los problemas de productividad; en esta última las actitudes del jefe de ventas es de una persona autoritaria, amenazante e irrespetuosa.

Cabe destacar que, en esta última lámina ninguno de los sujetos de esta área se incluyeron para formar parte de la interacción.

## DEPARTAMENTO DE VENTAS.

En 12 ocasiones el fondo escénico correspondió a la oficina del representante formal del área, en ocho de éstas, el vendedor manifestó su inconformidad ante las condiciones de trabajo y reclamó el que no cuente con un auto para cambacear. Los 4 sujetos restantes reiteraron en el tema del decremento de ventas y solicitaron que se realizaran nuevas promociones del servicio.

Para otros 11 individuos el fondo escénico fue atribuido a la oficina del gerente y los personajes presentados fueron el gerente y jefe de ventas; en dicha situación se trató el tema de la baja productividad, 4 de estos individuos mencionaron que van más de tres meses que no se cubre el objetivo de ventas, se reiteró la necesidad de mayor supervisión y control.

Las actitudes identificadas en el gerente fueron de autoritarismo y amenazas.

---

Finalmente, el individuo restante señaló la interacción entre el jefe administrativo y el gerente; donde éste último, le llama la atención nuevamente por los errores que su gente sigue cometiendo en la realización de su trabajo.

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Para 4 de los examinados de este departamento, el fondo escénico fue atribuido a la oficina del gerente; en 2 ocasiones la situación oscilo en relación a los problemas de servicio creados por el área de ventas, en 2 más a los problemas de servicio generados por el deficiente desempeño del área de relaciones públicas.

Finalmente, para el individuo restante, el relato giro entre el jefe administrativo y el gerente; donde se mencionó la intervención de este último en la obstrucción del curso normal de los reportes y sanciones que debieron recaer sobre uno de los miembros del área por sus retardos e incumplimientos laborales.

## DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

Para las 4 personas examinadas, el fondo escénico fue atribuido a la oficina del gerente, el diálogo ocurre entre éste y un cliente; en 2 ocasiones la temática gira en relación a que el cliente está molesto porque la información que le dieron por teléfono (Merkatel) sobre la devolución de su dinero no corresponde a lo que la señorita de la sucursal le indicó. En los otros 2 casos, el problema se refiere a que el vendedor le mintió al cliente ofreciéndole 3 meses de servicio sin costo en la suscripción.

## CAJEROS

El fondo escénico aquí representado en 4 ocasiones fue asignado a la oficina de la gerencia; en 3 de éstas la interrelación fue llevada acabo entre el gerente y el jefe de ventas, el tema redundó en el decremento de ventas. Las actitudes identificadas en el gerente lo mostraron como una persona intolerante y arbitraria, en el jefe de ventas de sumisión

---

En un caso más la plática se dio entre gerente y cajero, éste último le pidió al gerente que se valorará el trabajo de los cajeros ya que ellos cerraban el círculo del servicio en la empresa. La actitud del gerente era abierta con invitación al diálogo.

En otro de estos casos, la plática transcurrió entre el jefe de ventas y uno de los vendedores, también se tratan los temas de baja productividad; la actitud identificada en el jefe es de una persona arbitraria, irrespetuosa y amenazante.

#### **4.4.3.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN POR LA TÉCNICA DEL TEST T.A.T.**

Los resultados arrojados a través del test, a diferencia del cuestionario, nos permitieron profundizar en la problemática social que viven los integrantes de la Cablevisión, poniendo al desnudo varias de sus costumbres y rituales que revelan algunos de los vicios más arraigados de su cultura organizacional y que se tornan en un condicionante potencial del comportamiento de éstos: así como observar la preocupación de los empleados por los problemas de baja productividad y mal servicio al cliente que le atañen a la empresa.

De acuerdo a la percepción de los sujetos examinados, esto se debe principalmente a las actitudes negativas que cada uno de los empleados de las diferentes áreas muestran hacia su trabajo como lo son: la poca seriedad y responsabilidad, poca disponibilidad y espíritu de colaboración con las otras áreas, falta de ética y de interés, apatía e incapacidad para asumir compromisos.

Con menor frecuencia se señalaron como causantes de dichos problemas: el sistema de burocracia, la falta de estrategias de mercado, la insuficiencia de recursos humanos y materiales, la falta de capacitación y de comunicación y la mala selección del personal. Así como la falta de concientización sobre el papel que juega cada uno de los miembros de la Sucursal en la prestación del servicio y en el incremento de clientes, dado que la mayoría de éstos interpretan que dichas funciones sólo les corresponden a las representantes de relaciones públicas y a los vendedores respectivamente, lo que nos indica que se carece de actitudes y prácticas de servicio.

---

En contraposición con la información obtenida en el cuestionario, los resultados del test colocaron en desventaja a algunos de los representantes formales de las sucursales, sacando a la luz su incapacidad para el ejercicio de sus actividades diarias y su tendencia a los favoritismos que en muchas de las veces se anteponen a los objetivos de trabajo y que colocan a algunos de los miembros en situaciones privilegiadas ante los demás. Asimismo, se resaltan en ellos actitudes de prepotencia, autoritarismo e incluso falta de respeto hacia los empleados como es el caso del jefe de ventas; en relación con los gerentes, éstos pocas veces tienen acercamientos con el personal de base, especialmente con los técnicos, hecho que resienten particularmente dichos trabajadores.

En los casos en que se identifica una interrelación entre jefes y subordinados (ventas y técnicos); generalmente el contacto tiene su justificación en la necesidad de reprender o llamar la atención al trabajador por su bajo rendimiento y en el lanzamiento de las constantes amenazas de despido que hacen insegura su estancia en la empresa. Por otro lado, aunque se deja ver que los subordinados expresan sus necesidades y motivos de trabajo, no son tomados en cuenta por lo que prevalece un ambiente de resentimiento y desconfianza.

Esta situación es confirmada por dos puntos fundamentales: el primero es que los empleados perciben que en las juntas de trabajo entre los representantes formales de los diferentes departamentos de las sucursales rara vez se tratan temas relacionados con las necesidades reales del trabajador y sobre la problemática que les atañe directamente y, el segundo, es que desde la visión de estos sujetos, los jefes consideran que la solución a los problemas de bajo rendimiento e indisciplina es la aplicación de una mayor supervisión y control.

No obstante, en diversas ocasiones en que la acción se desarrolló sin la presencia de alguno de los jefes, los empleados en forma general, dejaron fuera del tema las actividades de trabajo y se trataron asuntos personales. Esta situación es sintomática en el sentido de que los sujetos examinados interpretan que sólo se labora en presencia del jefe.

Por otra parte, el hecho de que en la tercera lámina que sugiere una junta laboral, fuera de los representantes de ventas, los únicos participantes en este tipo de rituales fueron el gerente y los jefes de las sucursales; lo que delató que la organización no involucra a su personal en la toma de decisiones ni siquiera

---

en aquellos puntos que afectan directamente al empleado por lo que se deduce que no está interesada en alentar la iniciativa y actitud propositiva de sus empleados.

Siguiendo con la dinámica de las relaciones interpersonales al interior de la empresa, los datos obtenidos nos revelaron también que no existe un sentimiento de integración propiamente dicho, pues ello se reconoce por la poca colaboración entre los departamentos, siempre se resalta lo negativo y se critican constantemente; culpándose unos con otros de no hacer bien su trabajo y del decremento en la productividad de la empresa. Ésto nos refleja también problemas de comunicación debido a que los individuos desconocen las carencias y necesidades reales de los departamentos que no son los suyos.

A su vez, las reuniones sociales de tipo informal como lo son los festejos de cumpleaños, brindis de fin de año, etc.; que ocurren dentro de la organización marcan fuertes diferencias sociales entre el personal de oficina o administrativo y el personal técnico y contribuyen a la conformación de agrupaciones que obstruyen la realización de las necesidades sociales o de afiliación que los empleados, fundamentalmente la de los técnicos, tienen en relación con la organización.

Esta situación se agudiza con las divisiones estructurales delineadas por la propia empresa: Cablevisión y Tecnicable que impiden que los individuos contratados a través de esta última, gocen de las mismas prestaciones y oportunidades de crecimiento que les otorga la primera.

Todo esto manifiesta serios problemas interpersonales entre los miembros de la organización y divisiones de grupos.

Por otro lado, entre los problemas que a nivel individual pudimos detectar en la organización, se destacan los siguientes: Los actores de Cablevisión manifestaron una seria preocupación por la situación contingente que se vive en la organización, la incertidumbre sobre la dirección de los cambios y su futuro en la empresa, inconformidad ante las condiciones de trabajo tanto económicas como laborales, debido a que los cambios trajeron una mayor carga de trabajo con los mismos salarios bajos.

---

El departamento técnico repela los salarios bajos y las pocas prestaciones, el área de ventas adicionalmente se queja de la tendencia a la baja de las comisiones por ventas, la falta de automóvil para cambacear y el incremento en los objetivos de trabajo; en el caso de las representantes de relaciones públicas los bajos salarios, el incremento de trabajo y la pérdida de comisiones por la recuperación de la cartera vencida y del equipo.

Asimismo, la falta de estímulos y reconocimientos por los logros en su trabajo, la insatisfacción de sus necesidades de afiliación, superación y desarrollo; la desproporción entre salarios, responsabilidad y trabajo entre los miembros de las Sucursales son apuntados por estos actores como fuentes importantes del deterioro de la calidad de vida laboral por lo que se convierten en condicionantes fundamentales para que puedan tener una participación eficaz.

Por último, cabe señalar que en ningún momento se percibió que hubiera una negociación o intercambio entre los diferentes miembros o áreas de las sucursales, ni siquiera en los casos en que la situación involucraba un diálogo entre empresa - clientes.

---

## **4.5. EL MUNDO REAL DE CABLEVISIÓN:UNA INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**



La definición y conocimiento del mundo real interno de toda organización es de vital importancia debido a que a través de éste se realiza, de forma permanente, la verdadera educación y socialización de todos y cada uno de sus miembros porque delinea el tipo de intercambios y compromisos que habrán de adquirirse, así como los modos en que deberán cumplirse y; en esa medida, el grado de integración, motivación y estimulación del personal en general hacia el logro de las metas planteadas por la empresa.

Para determinar el mundo real de Cablevisión tomamos como punto de partida su modelo artificial de estructuración: misión, objetivo general, valores y compromisos, etc. (ver de la página 84 a la 88) y; lo confrontamos con lo encontrado en su campo de acción.

Cabe destacar, que en la concepción teórica de dicho esquema, se alude a la presencia de tres de los elementos más importantes que se han venido analizando en esta investigación, como factores fundamentales para que la empresa cumpla con su papel en el mercado: La calidad del servicio, el factor humano y la comunicación.

Es importante señalar que, independientemente de los formulismos que se puedan plantear en el modelo artificial de la organización, el verdadero mundo de toda empresa se construye a través de las relaciones sociales diarias que ocurren en el interior de cada una de ellas. La idea principal de este apartado, es describir el mundo de Cablevisión a partir de sus realidades cotidianas y de la congruencia que guarda entre lo escrito y lo actuado, deduciendo el valor real que le da a cada uno de los factores mencionados al determinar cómo operan y se interrelacionan en la práctica.

La calidad en el servicio es el primer elemento que analizaremos, según los representantes formales de las Sucursales Comerciales, depende esencialmente de una tecnología de vanguardia, de una capacitación constante y permanente, de una buena disciplina y, finalmente del factor humano.

Dicha situación, muestra que la visión de los líderes formales es muy pobre y obsoleta, se le presta mayor atención a elementos de tipo clásico para elevar la productividad de la empresa, sin reconocer el valor del servicio personalizado; se olvidan de que los individuos, sus actitudes y relaciones sociales

---



también afectan su producción y eficacia, lo que justifica las deficiencias que la empresa vive al respecto.

Esta postura asumida por la compañía, le ha comenzado a acarrear consecuencias negativas que a largo plazo debilitarán su presencia en el mercado nacional sino se atienden debidamente. La calidad del servicio, desde un enfoque moderno, implica una conceptualización más amplia que nos conduce a verla como un proceso integral destinado a generar valor agregado a través del servicio personalizado que le otorga a la empresa una ventaja sobre sus competidores donde lo mismo participan elementos técnicos, financieros que administrativos; siendo justamente el potencial humano el más importante.

Por otro lado, las deficiencias de planeación y organización detectadas en el análisis de la estructura de las Sucursales Comerciales de la empresa (ver página 106), nos revelan su incidencia negativa en las prácticas cotidianas de los individuos que las componen.

La inexistencia de lineamientos generales que definan la calidad del servicio y el papel que juegan en esta importante labor, así como la falta de cometidos particulares y planes de trabajo que guíen e integren las actividades de cada uno de sus departamentos hacia el objetivo central de la empresa, confirman la teoría de Mayntz sobre el proceso de adaptación involuntario que surge en el seno de toda organización que carece de dichos puntos; ocasionando diversidad en los modos y formas de integrarse, esfuerzos dispersos o división de energías que se traducen en un desperdicio de recursos con sus consecuentes efectos negativos para la economía de la empresa.

Los empleados no diferencian entre sus actividades y objetivos laborales, ven en las funciones que desempeñan un fin en sí mismas por lo que su trabajo, en muchos de los casos, no tiene el efecto deseado en el cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo.

A propósito, encontramos que tan sólo un 4% de la población total encuestada identificó como el objetivo principal de la empresa a la calidad del servicio. Aquí el problema radica no sólo en la confusión de los objetivos, sino que el personal de la organización no está consciente de que la calidad en el

---

servicio y más específicamente la calidad en el servicio personalizado, es uno de los caminos más viables para que Cablevisión acceda al lugar que desea ocupar en el mercado nacional de la televisión por cable.

Por lo tanto, la falta de coordinación e integración de las diferentes actividades de las Sucursales Comerciales hacia un mismo fin, justifican la participación parcial de los individuos en la prestación del servicio, así como la ineficacia del rendimiento de la organización a través de estas vías.

A pesar de que teóricamente el "modelo ideal" de Cablevisión se encontraba altamente formalizado desde antes de su reestructuración, independientemente de los errores de planeación y organización que observamos, en la práctica siempre se caracterizó por su informalidad; aspecto que, muchas veces, estuvo en contra de sus propios intereses.

En Cablevisión "nos encontramos ante el ingenio del mexicano, porque improvisamos soluciones y los problemas se resuelven conforme se van presentando", comentó el Sr. Arturo González, gerente de la sucursal Cuautitlán Izcalli.

De forma contraria a esta posición, la metamorfosis que se ha venido realizando en la empresa, especialmente en los procedimientos de trabajo, ha adquirido una clara connotación hacia lo que Mayntz denomina "ritualización burocrática"; por la reciente implantación de una sobrecarga de trámites, reportes y controles que ponen trabas a la flexibilidad de la organización y al rendimiento de cada individuo, otorgando poca importancia a la definición de objetivos de trabajo y a la toma de decisiones.

Siguiendo con los lineamientos de esta autora, los procedimientos de trabajo formalizan las funciones en la organización al unificar y establecer rutinas de trabajo "eficaces" desde el punto de vista tiempo, esfuerzo y costo. Sin embargo, estos requisitos no se están cumpliendo en los cambios recientemente planteados, dado que se obliga al empleado a invertir más tiempo del debido en trámites, reportes y controles; generando mayor gasto interno en papeleos con los consecuentes efectos negativos que ésto acarrea en los trabajadores.

---

Al respecto, señala Mayntz, formalización no es igual a burocratización por lo que la organización deberá mantener un equilibrio y cuidarse de no excederse en la implantación de reglas y procedimientos de operación que a la larga perjudiquen el funcionamiento de la empresa, pues no se trata de establecer métodos estrictos de trabajo llenos de rigidez sino de una mejor organización de los campos de acción.

El problema humano con el papeleo, según Keith Davis y Newstrom, es que frustra e irrita al personal y alienta la preocupación y descuido cuando hay que realizarlo. No quieren hacer un trabajo que consideran inútil, porque cuestiona su dignidad humana y socava sus sentimientos de que su trabajo es valioso y necesario.

Asimismo, dicha reestructuración tiene dentro de sus principales objetivos la reducción de gastos y costos, razón por la que se recortaron los presupuestos en todas las áreas y se detuvieron las contrataciones del personal, esto aunado a la reducción de sus plantillas ocasionaron la insuficiencia de los recursos humanos y materiales necesarios para el préstamo del servicio con sus respectivas consecuencias negativas en la calidad del mismo.

En términos generales, podemos decir que el proceso de "modernización" de Cablevisión está dirigido fundamentalmente a implantar la formalización en las relaciones de trabajo con el propósito, dirían los teóricos clásicos, de hacerlas previsibles e impersonales para asegurarse el control sobre la conducta de sus empleados y; en esa medida, poder elevar la eficiencia de la organización.

Sin embargo, la problemática interna de Cablevisión es mucho más compleja de lo que parece debido a que trasciende al nivel del "actor" y éste, según Crozier y Friedberg, interviene activamente en la construcción del mundo organizacional en el que vive y se desarrolla a través de sus interacciones sociales por lo que siempre contará con un margen de libertad en todas sus actividades que utilizará estratégicamente para obtener beneficios personales aunque ello implique enrolarse en una lucha constante con la propia organización; de ahí que, no pueda ser agotada con el estricto apego a las normas de operación.

Desde la perspectiva teórica de éstos autores, el adecuado desarrollo de

---

una organización hacia el camino del éxito, depende totalmente de los intercambios de ésta con sus integrantes, los cuales deberán traducirse en logros y beneficios para ambas partes; es decir, si la organización desea obtener la cooperación de sus empleados para asegurar su supervivencia, deberá asumir su papel de satisfactor de las necesidades u objetivos de sus trabajadores.

Tal aseveración adquiere su verdadero significado en el campo de acción de Cablevisión, porque la dinámica de sus conflictos internos tiene como eje principal la falta de dichos intercambios. En la empresa, las relaciones de trabajo, son previamente establecidas y dirigidas al cumplimiento de determinadas tareas a través de un nexo contractual a cambio de una remuneración fija, esto es al cumplimiento del contrato económico; el cual no incluye la satisfacción de las expectativas psicológicas de sus trabajadores.

Los individuos tienen múltiples necesidades o si se prefiere múltiples objetivos que sólo pueden satisfacer a través de la situación laboral, el trabajo es un medio más que un fin en sí mismo para satisfacerlos. La estancia de los actores de Cablevisión, además de responder a intereses de tipo económico y de seguridad, busca la realización de necesidades sociales como afiliación al grupo organizacional, estatus y prestigio social; así como las que pertenecen al orden superior o de crecimiento, escalar niveles sociales mediante promociones o ascensos, desarrollo profesional, reconocimiento por su trabajo y que se les permita participar en la toma de decisiones.

En este sentido, la empresa no está respondiendo a dichos requerimientos, resulta obvio que si no existe preocupación alguna por definir los objetivos laborales, mucho menos la habrá por aquellos que contemplan las necesidades de sus actores y la forma en que los conduzcan a su satisfacción.

Dentro de las condiciones laborales de sus trabajadores encontramos que los salarios son bajos, hay incertidumbre en cuanto a la estabilidad y conservación del empleo, existen pocas oportunidades de crecimiento que son reflejadas en la demora de las promociones o ascensos y en la falta de programas de capacitación y actualización que favorezcan su desarrollo profesional.

En el caso de las Sucursales Comerciales los únicos actores que, en

---

determinado momento, pueden aspirar a las promociones para ocupar las gerencias de las mismas, son los vendedores; por lo que las perspectivas de crecimiento para los individuos de las otras áreas son prácticamente nulas.(85)

Esta situación se agudiza con las divisiones estructurales delineadas por la propia empresa entre Cablevisión y Tecnicable, que impiden que los individuos contratados a través de esta última, gocen de las mismas prestaciones y oportunidades de crecimiento que les otorga la primera. (86)

La centralización del poder en la toma de decisiones despojó a los gerentes y jefes de las Sucursales Comerciales de toda capacidad y libertad para establecer acuerdos con los clientes sin que éstos sean revisados y autorizados previamente por la dirección correspondiente. Por su parte, las juntas de trabajo tampoco son apreciadas como mecanismos de integración, sino más bien como prácticas excluyentes para el grueso de la población, en ellas no existe un objetivo bien definido; no se tocan los puntos relevantes de forma seria que derribe la barrera que impide que haya verdaderamente un cambio y evolución.

Por otro lado, los empleados no cuentan con ningún tipo de estímulos ni reconocimientos por su trabajo por lo que no están debidamente motivados, lo que significa que el recurso más importante de toda la organización está siendo descuidado y en consecuencia su desempeño se encuentra muy por debajo de su capacidad real.

Cabe mencionar, que hasta antes del inicio de la etapa de transición, el área de ventas era el único departamento que recibía reconocimientos o estímulos de tipo económico por su trabajo (mensual y anual), al resto de la población de las Sucursales nunca les fueron atendidas este tipo de necesidades; pareciera que se les olvida que ellos también son una pieza importante dentro del engranaje de crecimiento y desarrollo de la organización.

No obstante, la situación de los vendedores cambio, no sólo fueron anulados dichos reconocimientos, sino que el pago por comisión de ventas realizadas bajo considerablemente.

Ciertamente, con la reestructuración, las condiciones laborales y

---

económicas del empleado en general, tomaron matices desfavorables, pues éste tuvo que absorber una mayor cantidad de trabajo sin que se viera reflejado en su salario. Las comisiones disminuyeron y gran parte de las gratificaciones desaparecieron: fueron anuladas el pago mensual por incremento de clientes, las cortesías del servicio, las convenciones anuales y la entrega o reparto anual de los dos trajes al grupo de vendedores, etc.

Como se pudo observar, dentro de las políticas de cambio y redefinición, no se incorporaron las necesidades y objetivos de los empleados, la materialización de dichos supuestos en la práctica produjo un choque de intereses; manifestándose en el mundo social que sólo vino a agudizar la problemática existente acelerando el deterioro ambiental.

El reconocimiento del trabajo permite al personal mejorar su desempeño y contribuir con mayor efectividad a lograr los objetivos de la empresa, ésto implica que deberá existir una constante retroalimentación entre jefes y subordinados sobre la calidad del desempeño, críticas y sugerencias para mejorar.

Cablevisión no reconoce al contrato psicológico como un determinante poderoso del comportamiento organizacional, lo que explica el bajo rendimiento e insatisfacción de sus trabajadores. Al respecto, Alderfer, señala que la incapacidad de satisfacer las necesidades que contempla el contrato psicológico: afiliación, estatus, crecimiento y desarrollo profesional, provocan en el individuo un renovado interés en las necesidades de nivel inferior como las económicas.

Es comprensible, entonces, que las acciones de los individuos de Cablevisión ante la frustración de realizar sus expectativas psicológicas, se conduzcan hacia la regresión o satisfacción económica que les permita el logro de dichas metas fuera de los escenarios organizacionales. Esto justifica las prácticas, en ocasiones conjuntas, entre vendedores y técnicos para el ejercicio de la piratería o el jineteeo del dinero que perjudica los intereses de la empresa.

En otras palabras, los constructos sociales de la organización se contraponen a las necesidades individuales del actor, ocasionando que se de una dicotomía entre ambos intereses, lo que trae como resultado final que el objetivo general de la empresa sea mermado. En esta medida, Cablevisión resulta ser el instrumento mediante el cual el actor, sin comprometer una

---

colaboración eficiente, obtiene los objetivos deseados.

Esta falta de intercambios también ha ocasionado que la mayoría de los miembros que han aceptado permanecer en la organización tengan un nivel promedio escolar medio superior, el nivel profesional a penas alcanza el 5% de la población, la decisión de permanecer o irse depende de la percepción que los individuos se han formado a cerca de lo que les exige y ofrece por su trabajo, recursos y capacidades; así los actores implicados en la labor del servicio dentro de las Sucursales Comerciales tienen rasgos distintivos y, en esa medida, un enfoque diferente de sus funciones y objetivos que los lleva a vivir constantes altibajos en su desempeño.

Aspectos que también influyen en el crecimiento y desarrollo de la empresa, debido a que ello implica, según Mayntz, que la organización sea configurada por la personalidad mediocre e individual de sus miembros.

Por otra parte, la forma en que se establecen los intercambios entre la compañía y sus integrantes se encuentra mediatizada por las representaciones mentales que los individuos tienen de la atmósfera y cultura organizacionales en las que se desenvuelven.

En dichos procesos, las percepciones juegan un papel determinante al convertirse en la base del comportamiento de los actores, dado que éstos se involucran y comprometen con la empresa, de acuerdo a cómo la perciben; según su propia experiencia, valores y necesidades.

De ahí que el éxito de una organización, según nos lo mencionan Crozier y Friedberg, esté siempre sujeto a la voluntad de los actores y a las oportunidades de ganar que éstos perciban dentro del campo organizacional para satisfacer sus necesidades individuales.

Dentro de este aspecto, es necesario destacar los puntos de vista en los que divergen los representantes formales de las Sucursales Comerciales y los empleados de base; ya que dichas posturas rigen de diferente manera la actuación de cada uno de ellos en el campo de acción de la empresa.

---

Cablevisión, dicen los líderes de las sucursales, es una excelente alternativa de televisión privada, que cuenta con una gran variedad de canales a bajo costo y que ofrece a sus suscriptores un contacto continuo con otros idiomas y otras costumbres por lo que resulta ser un servicio competitivo en el mercado.

Mientras que para el grueso de los empleados de base que integran las sucursales, el servicio es muy deficiente porque además de contener una mala programación, existen constantes interrupciones de señal y un mal servicio personalizado.

Esto es sintomático, el personal que se encarga de la difusión y promoción directa del servicio tiene poca confianza en lo que ofrece su propia empresa y lo reproduce con sus actitudes negativas en el trabajo, propiciando una imagen pobre de la organización hacia sus clientes externos.

Asimismo, la visión de los líderes formales sobre Cablevisión, en términos generales, es positivo; dado que la consideran un buen lugar para trabajar porque es una empresa sólida con proyección que le otorga a sus empleados seguridad económica y laboral, buenas prestaciones y desarrollo profesional.

Dichas posibilidades de crecimiento o desarrollo en la organización, según la opinión de estos actores, están condicionadas a los conocimientos, habilidades, aptitudes, desempeño, experiencia, antigüedad y preparación profesional de los empleados.

En tanto, la percepción que tienen los trabajadores de base de las Sucursales Comerciales sobre la organización está permeada de aspectos negativos, debido a que los sujetos encuestados la consideran una empresa poco seria, que no se compromete con sus clientes y que pocas veces logra sus objetivos; a su vez, señalan que para Cablevisión no todos sus miembros son importantes, porque no todos gozan de las mismas prestaciones y oportunidades de crecimiento.

Para estos actores no hay un establecimiento de políticas propiamente dichas para la asignación de los ascensos o promociones, la movilidad social depende básicamente de la antigüedad del individuo en la organización, de las

---



recomendaciones y de sus relaciones interpersonales.

Otra de las divergencias importantes entre jefes y subordinados es la percepción que cada uno tiene del otro.

La mayoría de los jefes perciben a sus subordinados como personas inmaduras e incapaces de asumir una responsabilidad, dicen que son poco estables, que no les gusta trabajar ni participar en la solución de los problemas de la empresa, aseguran que no se involucran ni se comprometen con los objetivos y metas de trabajo por falta de interés y que son realmente pocos los que cooperan en sus labores.

A propósito, el gerente de la Sucursal Comercial de Cuautitlán Izcalli, menciona que "la concientización de la necesidad cooperativa ocurre solamente a nivel jefatura por lo que siempre hay que supervisar y controlar todo lo que se les pide" (ver entrevista pág. 196).

Por su parte, el personal operativo observa que no todos los jefes de los departamentos de las sucursales son competentes en el ejercicio de su trabajo, resaltan en algunos de ellos, actitudes de prepotencia y autoritarismo con una notable tendencia a los favoritismos que se anteponen a los objetivos de trabajo y benefician intereses personales o individuales; adicionalmente, perciben en los líderes formales poco interés en sus necesidades, opiniones o sugerencias sobre el funcionamiento del servicio en la empresa.

Ambas posiciones aumentan la brecha entre los jefes y los subordinados creando un ambiente hostil, lleno de incomprensión, inseguridad y desconfianza que se manifiesta en las actitudes de indisciplina y bajo rendimiento de los trabajadores de base; las cuales no son otra cosa más que "efectos perversos del sistema," por lo que el comportamiento del actor no puede concebirse fuera de su contexto.

Las representaciones que los actores se han creado del clima y cultura organizacionales de Cablevisión, a partir de las interacciones formales e informales que tienen lugar en su interior, han generado efectos no deseados que condicionan y limitan su cooperación, al tiempo que; los obliga a utilizar

---

estrategias poco convenientes para los propósitos de la compañía, repercutiendo negativamente en la calidad y productividad de su servicio.

Las posturas adoptadas por estos individuos para allegarse a los beneficios que ésta ofrece, reflejan una forma de comportamiento que está determinada por los recursos y valores a los que la empresa verdaderamente les da mayor importancia y por las oportunidades que distinguen de la situación.

En este sentido, dichas estrategias están dirigidas básicamente a asirse de un "padrino" que los recomiende, de hacer y mantener buenas y ventajosas relaciones con los superiores, invitarle "las copas" al jefe, etc. Así, para gran parte de estos trabajadores, la verdadera competencia ocurre en el terreno social y en el de los favoritismos, los menos afortunados en este campo están condenados a permanecer en la empresa para hacer antigüedad; por lo que no se esfuerzan por superarse en sus acciones y mucho menos en la efectividad de su cooperación.

De acuerdo con los resultados de la investigación, el 63% de la población encuestada no se cambiaría de trabajo, porque la antigüedad es uno de los recursos más importantes que destaca Cablevisión para que un individuo pueda acceder a más y mejores prestaciones. De ahí, que para la gran mayoría de los empleados su permanencia en la organización responda a la estrategia de "hacer antigüedad", lo que no necesariamente implica un desempeño eficiente.

Otro de los "efectos contraintuitivos" propiciados por las interacciones sociales que tienen lugar dentro del escenario organizacional de Cablevisión son, las divisiones de grupos, que son una representación más de las deficiencias y contradicciones del sistema porque se derivan de las mismas condiciones de trabajo y como consecuencia corresponden a una más de las estrategias de acción de los individuos para hacerle frente a la compañía.

Schein nos señala que, el peligro de esta división de grupos, radica principalmente en su función contraorganizacional que conduce a sus miembros a adoptar una posición de defensa en contra de la propia compañía resquebrajando su objetivo final.

---

Este fenómeno organizacional en la empresa se presenta de dos maneras, el primero es la división entre los representantes formales (organización) y el personal de base ocasionado por el ambiente de desconfianza.

Desde la perspectiva teórica de Crozier y Friedberg, los líderes formales desempeñan el papel de los grupos denominados "estratégicos"; quienes por su posición jerárquica, cuentan con un buen sistema de comunicación interna e intervienen de manera decisiva en la vida de la empresa lo que les otorga, hasta cierto punto, un poder "ilimitado" creando una serie de juegos donde los intercambios no se desarrollan en términos muy justos.

En correspondencia a esta situación, los subalternos o grupos erráticos que también se encuentran situados favorablemente en el proceso de producción, haciendo uso del margen de libertad que les otorga sus funciones, se encargan de boicotear las acciones de aquellos actores en detrimento de la productividad de la empresa; así los vendedores le mienten a los clientes, las representantes de relaciones públicas los tratan mal y los técnicos los dejan plantados o les realizan instalaciones de dudosa calidad.

Estos juegos estructurales le otorgan al actor subalterno ciertos "recursos" para poder regatear o negociar con el sistema, claro está que existe la posibilidad de ser reemplazado; sin embargo, esto no le da el control absoluto a la empresa; pues su campo de acción es y será siempre un "molde" que inducirá al nuevo miembro a realizar las mismas prácticas deficientes e inclusive contraorganizacionales, si éste no le ofrece alternativas de satisfacción personal.

El segundo, corresponde a la división entre el personal administrativo y el personal técnico, mismo que abordaremos a continuación.

Cablevisión le presta muy poca atención a las necesidades sociales o de afiliación que tienen sus empleados, razón por la que, a excepción de las actividades deportivas del día 20 de noviembre, no existe ningún otro evento de tipo social que favorezca la convivencia entre todos sus trabajadores; los representantes formales de las Sucursales Comerciales para satisfacer dichas necesidades alientan las relaciones informales a través de los festejos de cumpleaños de los compañeros de trabajo, brindis e intercambios de fin de año y reuniones fuera de oficinas.

---

Sin embargo, en dichos intercambios sociales se excluye la participación del personal del área técnica, lo que marca fuertes diferencias sociales entre éstos y el personal administrativo, al mismo tiempo que les obstruyen la realización tanto de las necesidades sociales como las de crecimiento y desarrollo; no hay que olvidar que, bajo un ambiente donde prevalecen los favoritismos, las relaciones interpersonales son percibidas también como una fuente de poder para lograr dichas expectativas.

Los grupos, dice Schein, se encargan de satisfacer las necesidades psicológicas que la organización formal no pudo cubrir, al convertirse en un mecanismo por medio del cual los miembros resuelven problemas de grupo pero no los de la empresa.

Esta situación justifica la cohesión interna del grupo técnico y el establecimiento de cuotas de trabajo que limitan su esfuerzo y productividad, así como el surgimiento de pequeñas alianzas informales que practican la piratería.

Otra modalidad en la conformación o división grupal es la que recientemente se ha establecido entre las Sucursales Comerciales y el área de Servicio a Cliente vía telefónica (Merkatel), que ha provocado distorsión de la información y confusión en la clientela, debido a que esta última es producto del reciente período de modernización y por ello, goza de privilegios que les permite anular pasos redundantes en el proceso productivo y agilizar los trámites administrativos en el servicio.

Luego entonces, la dinámica de las relaciones interpersonales en Cablevisión se caracteriza por la falta de integración y de cooperación entre sus miembros y departamentos, donde siempre se resalta lo negativo, criticándose constantemente y culpándose los unos con los otros de ser los responsables de los problemas laborales, del mal servicio al cliente y del decremento de la productividad.

Dichas condiciones de trabajo traen serias repercusiones para el sano desarrollo de Cablevisión, si se toma en cuenta que toda empresa colectiva tiene que estar basada en un mínimo de integración de los comportamientos de los actores o de los grupos, mediante el cual se pueda partir a una negociación de tal manera que la relación de los intereses específicos del individuo no pongan

---

en peligro los de la compañía.

La empresa, por su parte, no ha hecho nada para construir un sentimiento de participación e involucramiento en su personal, todos sus esfuerzos han sido canalizados hacia la reestructuración general del esqueleto organizacional en aras de una "modernización" que se reduce a la formalización de los reglamentos y procedimientos de trabajo e implantación de nuevas disciplinas que controlen el comportamiento de los trabajadores; la transmisión de sus valores es llevada a cabo a través del sistema de castigos y recompensas encomendado a los jefes de cada departamento, en el que prevalece una total falta de apoyo hacia sus subordinados.

Sin embargo, todo esto opera a nivel de constructos y si se desea realmente cambiar de manera durable los resultados de la acción colectiva, tienen que cambiarse los medios y transformar los constructos existentes, el hacer un cambio estructural que no vaya acompañado de la modificación del clima y cultura organizacionales no logrará dicho objetivo aunque se implanten nuevas disciplinas; como Crozier y Friedberg lo señalan no se puede prescindir de las restricciones, ni se les puede hacer desaparecer, pero hasta en el sistema más rígido, los actores tendrán un margen de libertad.

La cohesión y el compromiso organizacional dentro de esta compañía se debe buscar, entonces, en el cambio de hábitos, costumbres, ideas y creencias; no en la rigidez de sus normas operativas.

Un buen intento de Cablevisión en este nivel fue la creación de una serie de valores que, por lo menos en teoría, conducen el andar de sus empleados, tales como: lealtad, honradez, discreción, ética, comunicación, relación laboral, productividad y orgullo; empero, no han tenido la difusión y promoción necesarias porque casi nadie los conoce, como tampoco se incluye al servicio como uno de sus valores fundamentales.

Mayntz dice que aunque las actitudes valorativas de los individuos de la organización no constituyen por sí mismas una parte fundamental del (os) objetivo (os) de ésta, debido a que el clima de valores no establece lo que se hace, su verdadera importancia está dada desde el momento en que determina el cómo se hace y, esto; es lo que finalmente influye en la obtención del objetivo y,

---

de manera general, sobre el comportamiento organizacional.

Un ejemplo que nos permite apreciar la importancia de esta observación en Cablevisión es lo que ocurre con la denominada "fuerza de ventas", cuando los representantes de esta área, en su lucha por captar nuevos suscriptores para cubrir su objetivo de trabajo y con ello obtener mayores ingresos económicos por concepto de comisión, no les importa "mentirle al cliente" haciéndole promesas que la empresa no va a poder cumplir. Esto crea en el cliente representaciones negativas de la organización que merman sus objetivos de crecimiento.

La interrogante que deriva de lo anterior es ¿Cómo es que Cablevisión espera que sus empleados tengan una desenvoltura congruente a los valores y objetivos trazados, si la empresa no se ha preocupado por que los conozcan?

En nuestra opinión, Cablevisión cuenta con un mito generalizado que ha sido poco explotado en términos de cultura organizacional y que, podría resultar un elemento clave para la unificación de la empresa como grupo organizacional por lo que debería ser considerado como uno de los factores de integración fundamentales, este es "el prestigio social" que supuestamente les otorga a los individuos que trabajan para ella; dado que la gran mayoría de la población encuestada converge en la opinión de que laborar en esta compañía les da prestigio porque pertenece al consorcio más importante de América Latina.

De la misma forma, es indispensable que la empresa se desenvuelva acorde con los valores propuestos en la interacción con sus actores, pues cuando el objetivo de la compañía prospera en oposición a sus valores puede crear una atmósfera de conflictos en detrimento de sus propios intereses. Este aspecto en Cablevisión justifica la deslealtad de la que es objeto por parte de sus miembros.

Adicionalmente a esta situación, encontramos que los procesos o sistemas de socialización formales que utiliza la empresa; entendiéndose éstos como los métodos oficiales de la organización para integrar, cohesionar y adaptar a sus miembros a sus normas, valores, ritos, etc.; no son consistentes, a pesar de que el 49% de los encuestados afirmó haber tomado un curso de inducción, el 60% de éstos indicó que se entero de sus funciones o actividades a desempeñar por conducto de sus compañeros de trabajo y el resto por vías oficiales.

---

Esto conlleva a que se tengan distintas representaciones o percepciones de la organización, así como diferentes formas de adaptarse e integrarse, lo que evidentemente repercute negativamente en la manera en que los individuos se desenvuelven en sus funciones y en la contribución que le aporten a la productividad de la empresa, impidiendo su buen desarrollo.

Ahora bien, con la falta de adiestramiento y capacitación se corre el riesgo de que la actividad real sea distorsionada, el individuo no aprende propiamente su función, sino más bien lo que otros desempeñan dentro de su puesto; o sea, aprende la representación que tienen los demás sobre sus actividades, lo cual se complica cuando él tiene una representación distinta a la de sus compañeros.

La falta de cohesión interna y la carencia de rituales efectivos para incorporar un nuevo miembro a sus filas nos revelan una pobreza o ineffectividad cultural que impide el crecimiento congruente de la empresa con los objetivos de mercado trazados.

Es importante destacar, que en dichos problemas de desintegración y falta de cooperación, la ausencia de estrategias comunicativas ha jugado un papel determinante.

La comunicación entre las diversas áreas de las Sucursales Comerciales es muy deficiente, cada una desconoce las necesidades de los demás departamentos y ésto es lo que ha ocasionado malos entendidos y representaciones negativas de sus compañeros de trabajo que se manifiestan en la falta de cooperación y divisiones de grupo que afectan las prácticas eficientes del servicio.

De acuerdo con la investigación, los altos mandos de Cablevisión le dedican poco tiempo y valor a la comunicación organizacional, no están conscientes de que ésta es un instrumento fundamental para resolver varios de los principales problemas que la atañen, no cuentan con los medios o canales adecuados para mantener bien informados a sus empleados sobre lo que acontece en ella y; mucho menos, existe una área destinada a esta función tan indispensable.

En su lugar, prevalece el centralismo en la información, cada dirección

---

genera por separado la transmisión de los mensajes que afectan directamente a su personal en la realización de sus actividades específicas por medio de memorándums, cartas, circulares, etc. que no siempre son tan oportunos; sin que se cuente con un programa integral de apoyo comunicacional que los oriente y unifique hacia un mismo fin.

Esto justifica, en buena medida, el desconocimiento total por parte de la población encuestada sobre la definición de la misión y valores de la empresa, así como la vaguedad y confusión en la delimitación de su objetivo general que para la mayoría de éstos individuos correspondió únicamente a proporcionar un servicio de televisión por cable. Dicha representación parcial implica una fragmentación o dispersión de la acción que tiene una influencia negativa en el desarrollo de la organización, debido a que sus miembros infieren sólo una parte del objetivo central, en esa medida cumplirán con él.

El objetivo general debe ser conocido y recordado en cada momento por todos y cada uno de los empleados, para que éstos puedan dirigir sus actos hacia el mismo de forma eficiente.

De lo anterior, es fácil deducir que los intercambios comunicativos o la retroalimentación entre las altas esferas y los empleados de base son prácticamente inexistentes, dado que no se toman en cuenta las opiniones, críticas y sugerencias de éstos últimos; en consecuencia, se desperdicia una valiosa fuente de información y un gran potencial de apoyo para la solución de los problemas que vive la organización, pues muchas de las respuestas están justamente en los conocimientos y experiencias del personal que día a día se tiene que enfrentar a situaciones que debe resolver para sacar adelante su trabajo.

De esta manera, las características comunicativas en la empresa adquieren matices del tipo altamente formal, oficial y vertical o de dirección descendente, con poca liberación en el manejo de contenidos fuera de lo estipulado; dentro de los que no se consideran las necesidades reales de sus trabajadores. Estos aspectos provocan, según Martínez de Velasco, una comunicación lenta y poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras como cuando se transmiten las normas, reglamentos y procedimientos de trabajo u operación; donde prevalece un ambiente de desconfianza e inseguridad que obstruye el desarrollo eficiente de la organización.

---



Esta situación, se ha visto agudizada con el período de cambios recientes en la compañía, que han puesto al descubierto la total indiferencia de los directivos hacia las necesidades comunicativas del grueso de sus empleados, omitiendo cualquier tipo de información que explique las causas y objetivos de los mismos.

De ahí, que una de las principales fuentes de poder encarnadas en la organización esté dada justamente por el manejo y control de la comunicación, los directivos aprovechando su posición privilegiada dentro del campo estructural, poseen información estratégica e indispensable sobre el futuro de la compañía que no comparten con el resto de la población.

Desde la perspectiva teórica de Crozier y Friedberg, la manipulación de la información dentro de una organización, especialmente en un período de transición, favorece la creación de zonas de incertidumbre de gran poder para quienes las poseen; ocasionando efectos psicológicos en los demás individuos que afectan seriamente su desempeño laboral. Debido a que les permite a los primeros mantener ocultas sus jugadas e imprevisible su comportamiento para controlar la situación y, en esa medida, la capacidad de acción y colaboración de los demás miembros al anticiparse a la creación de estrategias que les garanticen mayor capacidad de movimiento y mayores beneficios.

Los directivos transmiten parcialmente información sobre lo que acontece en la empresa a los gerentes, misma que se va filtrando de forma descendente, lo que trae como resultado que prevalezcan los malos manejos de la comunicación, ésto les otorga mayor margen de libertad para imponer su voluntad y orientaciones a los demás miembros, a parte de reducir considerablemente sus posibilidades de acción.

Este aspecto ha propiciado que Cablevisión se torne un campo de juegos desigualmente estructurados por las relaciones de poder y dependencia, donde la atmósfera de incertidumbre es el recurso fundamental por medio del cual el cuerpo directivo ejerce su poder sobre los otros actores al hacer que la participación de éstos últimos se desarrolle dentro de un ambiente tenso, bajo un proceso de presión, chantaje e imposición con una notable desventaja para la mayoría de los jugadores.

---

Sin embargo, esto no significa que la empresa esté haciendo un manejo asertivo del poder que otorga la comunicación, dado que los intercambios llevados a cabo en su interior no se están dando en términos justos, ya que éstos implican reciprocidad y la empresa parece no estar dispuesta a entablar una negociación en dichos términos.

Esta actitud de la organización ha provocado que su gente la perciba como un medio hostil y agresivo que les impide que se involucren y comprometan con sus objetivos, al tiempo que se torna en una invitación para asumir conductas contraorganizacionales (conflicto y boicoteo), expresadas con los problemas de servicio personalizado como estrategias de acción que les permite ejercer presión en el sistema.

Por otro lado, la falta de comunicación ha generado en los miembros de Cablevisión una total incomprensión hacia los cambios que se están suscitando en su interior, razón por la que no se ha dado una respuesta positiva hacia dicho proceso.

A su vez, la escasa información sobre la continuidad de su planeación, cambios de políticas, logros, planes futuros, aciertos y fracasos; ha propiciado en sus miembros un concepto distorsionado de ésta, basado más en rumores y temores que en la realidad misma y esto ha tenido ya un impacto negativo en su eficiencia y eficacia.

No es casualidad que el nuevo período de estancamiento y retroceso de la producción de la empresa tengan su origen precisamente en el período de transición.

Para cualquier persona es importante tener información de los procesos que pueden afectarle directa o indirectamente, cuando no hay otra fuente de información el rumor la suple, cuando sí la hay la complementa con sus respectivos riesgos.

La importancia de contar con un sistema de transmisión amplio no indiscriminado de información sobre la empresa es para consolidar una percepción positiva de la misma, que permita la integración de los objetivos

---

individuales con los de la organización. Hay que recordar que el personal reproduce y transmite con su actitud, la percepción que tiene de su organización al cliente.

Para finalizar esta interpretación, retomando todos los puntos anteriormente descritos, el mundo real de Cablevisión según sus propios actores, se encuentra delineado por un ambiente de autoritarismos e imposiciones, desintegración y desigualdades sociales; donde predomina la desconfianza e incertidumbre, la presión, los chantajes y el conocido sistema de amenazas, castigos y recompensas que niegan la oportunidad de crear un proceso de aprendizaje y desarrollo integral de todos los miembros y de la organización.

En este sentido, podemos afirmar que la actuación de Cablevisión definida a partir de su marco filosófico no corresponde al andar real de sus componentes humanos, porque éste se contrapone con los principios ahí establecidos. No existe en el comportamiento cotidiano de los jefes una articulación o encadenamiento continuo bien delineado hacia la eficiencia de la empresa que lleven a la práctica esos principios e integren en su proceso de modernización al factor humano y a la comunicación como elementos indispensables para ofrecer un servicio de alta calidad que la conduzcan a ocupar el liderazgo en el ramo de la televisión restringida como lo plantean en su objetivo central.

De esta manera, sus actividades están dirigidas al cumplimiento de los objetivos de trabajo dejando a un lado el aspecto humano, quien finalmente decide el éxito o fracaso de cualquier proyecto organizacional.

---

## CONCLUSIONES

Dentro de este capítulo tuvimos la oportunidad de examinar la efectividad del sistema de Cablevisión desde la posición, opinión y percepción de sus propios actores y a pesar de que el diagnóstico organizacional nos reveló que existen deficiencias estructurales, administrativas y tecnológicas, la verdadera naturaleza de los conflictos internos dentro de sus escenarios organizacionales denominados Sucursales Comerciales apuntan hacia los procesos humanos y/o constructos sociales; los cuales favorecen la conformación de una serie de representaciones o "efectos no deseados" que inciden negativamente en el grado de disposición y cooperación de sus empleados hacia el logro de los objetivos y metas trazadas por la compañía. Nos es fácil inferir, entonces, que la declinación productiva de su servicio no se debe únicamente a las fluctuaciones externas de su medio ambiente socioeconómico.

Desde la óptica del individuo, la efectividad organizacional también es evaluada a partir de su capacidad para intercambiar los beneficios obtenidos con todos sus integrantes y para satisfacer las necesidades y expectativas que éstos tienen en relación con ella, es decir, para el actor una empresa es un tanto más efectiva en cuanto más le aporte o retribuya por su participación.

En este sentido, el sistema de Cablevisión presenta graves deficiencias, las constantes que a nivel individual se han manifestado con mayor fuerza se vinculan directamente con la falta de intercambios psicosociales, mismos que han originado la creación de un clima laboral denso que obstruye las relaciones de éxito entre ésta y su personal y; por ende, con sus suscriptores, dado que los primeros proveen su imagen, reputación y vitalidad corporativa hacia el exterior.

El problema radica en que la compañía se conduce desde una perspectiva "clásica" que ha conseguido afectar drásticamente la calidad y productividad de la vida laboral, ocasionado que cada vez sean más los insatisfechos con sus experiencias de trabajo.

En primer lugar, imperan estilos autoritarios de mando y supervisión, los líderes formales expresan a través de su comportamiento cotidiano, una visión negativa de sus subordinados a los que frecuentemente culpan de los problemas de decremento productivo; no confían en ellos, suponen que les disgusta el

---

trabajo, las responsabilidades, que son inmaduros y que necesitan que se les vigile muy de cerca para realizar sus actividades con eficacia. Enfatizan a la estructura, las funciones, la disciplina y a la tecnología como los elementos principales para elevar la productividad.

En consecuencia, viven bajo la sombra de un pesado aparato normativo y operativo para evitar cualquier posible desvío de los objetivos de trabajo, que restringen la libertad, madurez y derechos de los trabajadores; restándole agilidad, oportunidad y eficacia al sistema productivo, al tiempo que, impiden la promoción de una cultura de servicio hacia sus consumidores.

Las decisiones son tomadas en la cumbre de la organización con el firme propósito de controlar el comportamiento de todos sus empleados, el organigrama más que marcar el nivel de responsabilidades y compromisos adquiridos en función a las actividades que desempeñan, sólo les sirve para medir los lindes del poder asignado, la ubicación jerárquica y estatus sobre los subordinados; sin ninguna preocupación por proporcionarles el apoyo y herramientas necesarias para la realización eficaz de sus tareas.

No hay una interacción adecuada entre el sistema formal y sus componentes humanos por lo que se toma como base a las amenazas, recompensas y castigos ocasionales para obtener la colaboración de sus trabajadores, sin considerar a la negociación o a los intercambios justos como un recurso para transformar la intervención del individuo en una participación productiva que genere beneficios para todos.

De esta manera, el factor humano para la compañía tiene un valor meramente instrumental en el proceso de trabajo, por obvias razones los representantes formales no se preocupan por escuchar los problemas y puntos de vista de sus subordinados, prevaleciendo el desperdicio y abandono del recurso más importante de la compañía.

Cabe recordar, que el éxito de toda empresa está fundamentado en las relaciones individuos - organización; la gran deficiencia del cambio que se está implementando es que sus dirigentes jamás se centraron en mejorar las condiciones de esta relación.

---

Por el contrario, Cablevisión ha descuidado de forma arriesgada las interacciones con sus integrantes. La complejización y burocracia que caracterizan su estructura ha ocasionado que se vaya perdiendo el contacto interpersonal entre las altas esferas y operativos, pero sobre todo, el deterioro de las relaciones sociales, dando paso a un grave proceso de deshumanización que reduce al individuo a ser una pieza más del engranaje organizacional; se le da poca importancia a sus necesidades, preferencias y percepciones, a sus actitudes, costumbres, valores, a la gestación de grupos, al tipo de liderazgo, a la profesionalización de sus colaboradores y a su comportamiento en general.

Este marcado desinterés por la situación del individuo también lo observamos en la falta de políticas para el cambio, la capacitación, adiestramiento, actualización y desarrollo de los recursos humanos; así como para la integración, motivación, comunicación y reconocimiento laboral. Por tanto, el personal operativo no ve perspectivas claras a futuro, perciben pocas oportunidades de crecimiento que aunados a la incertidumbre, inseguridad e inestabilidad laboral dentro de ésta; derivado de la presente reestructuración, traen como resultado un fuerte impacto tanto en la productividad como en la estabilidad de la compañía.

En términos generales, los intercambios para la gran mayoría de los empleados ocurren a un nivel meramente económico por lo que las expectativas del contrato psicológico, especialmente las de afiliación, realización y autoestima de estos individuos; rebasan en mucho las condiciones reales de trabajo, ocasionando que los objetivos personales sean diametralmente opuestos a los de la empresa.

Por tal razón, dichos aspectos dentro de esta investigación, han sido categorizados como los interruptores básicos del buen desempeño, crecimiento y evolución de la organización; que deben ser redefinidos e incorporados en el diseño de toda estrategia de solución realista que se precie de serlo.

Existe poca libertad o movilidad de acción para que los actores logren su satisfacción personal, misma que es aprovechada para continuar realizando prácticas contraorganizacionales que inevitablemente desembocan en una competencia entre ella y sus integrantes poniendo en peligro su crecimiento e incluso su presencia en el mercado.

---

Un ejemplo palpable lo encontramos justamente en el ejercicio de la piratería por sus propios empleados, específicamente por los que componen las áreas técnica y de ventas, la falta de lazos afectivos que unan al individuo con la organización y del sentido de pertenencia, así como los bajos salarios y la disminución del pago de comisión en las ventas; contribuyeron a que los empleados encontrarán en la piratería no sólo una forma de obtener un dinero extra, sino mejores ingresos que les permiten a costa de la empresa satisfacer tanto sus necesidades económicas como las psicológicas fuera del terreno organizacional.

Asimismo, los ajustes estructurales y administrativos que se han venido experimentando como la política de recortes en la plantilla del personal tuvieron devastadoras repercusiones en el ánimo de la gente, impulsándolos con mayor fuerza a dichos comportamientos de deslealtad y utilitarismo, efectos contraproducentes para el presente y futuro de la compañía.

La comunicación es otro de los recursos estratégicos para la eficiencia de toda organización y que lamentablemente también es desaprovechada en Cablevisión, los conflictos internos denuncian tanto su subutilización como los malos manejos de la misma.

Por un lado, su función es reducida a la mera transmisión de órdenes, sanciones e indicaciones de trabajo y, por el otro; su insuficiencia es utilizada por la empresa como medio de control social que le permite a sus directivos ejercer un poder, hasta cierto punto desmedido, sobre el resto de los individuos al crear grandes zonas de incertidumbre.

Sin embargo, este abuso de poder, sólo ha conseguido impedir que el personal de base se comprometa e involucre con los objetivos de cambio y con ello, ha acrecentado las brechas entre éste y el cuerpo directivo; provocando una dicotomía entre los intereses individuales y los de la organización que hace que cada grupo, con sus respectivos recursos y capacidades, vigile por el cumplimiento de sus objetivos en perjuicio del otro. De esa forma, la realidad comunicativa que vive la organización se ve reflejada en su ambiente social.

De hecho, existe una relación directa entre los problemas detectados en materia de clima organizacional y el estado en que se encuentran los sistemas de

---

comunicación, debido a que éstos no son más que la reproducción de la estructura jerárquica de la empresa que nulifica toda posibilidad de retroalimentación.

Todos estos factores han creado las condiciones propicias para la conformación de un ambiente hostil, lleno de desconfianza, miedo, incertidumbre, inseguridad e incompreensión que se manifiesta con las actitudes de indisciplina y bajo rendimiento de los empleados de base; mismos que evidencian que el recurso humano ha sido el más sacrificado dentro de este proceso de modernización, desaprovechando su verdadero potencial.

El ambiente laboral es el factor principal para hacer que el personal se preocupe por mejorar la calidad de un servicio e impulsar sus acciones hacia el logro de los objetivos marcados, pero ésto a Cablevisión parece no importarles, pues su deterioro avanza de forma paralela a su carrera por encontrar métodos y técnicas que incrementen sus ganancias con poca inversión.

Dentro de este punto, es importante recalcar uno de los aspectos que más llama nuestra atención y éste es que los representantes formales en ningún momento han contemplado a las interacciones sociales cotidianas como el medio de socialización más efectivo para la asimilación, comprensión e integración al proceso de cambio, casi podríamos asegurar que ésta es una de las causas por las que no hay una respuesta positiva hacia el mismo.

La desintegración social es otro de los problemas graves que se presentan en la empresa en su conjunto, producida, en gran parte, por la actitud y comportamiento del equipo directivo y mandos medios hacia las necesidades sociales de la fuerza laboral.

El tipo de convivencia diaria con la organización y con los compañeros de trabajo es justamente lo que ha creado la insatisfacción y el resentimiento de los individuos hacia ésta. En consecuencia, Cablevisión, a pesar de la reestructuración, continúa careciendo de medios efectivos para hacer que se cumplan de forma eficiente las tareas y responsabilidades laborales.

El personal no hace más que reproducir con su actitud la percepción

---



negativa que tiene de la organización. De ahí que, la actuación mediocre, indiferente, apática y poco comprometida de los trabajadores esté mediatizada por la experiencia adquirida a través de los intercambios o interacciones sociales que han tenido con ella y con su atmósfera de trabajo; lo que profundiza la desmotivación y falta de cooperación de sus miembros que se refleja en el detrimento de la productividad y calidad del servicio al no existir un planteamiento estratégico que permita que los individuos realicen sus objetivos individuales y con ello los de la compañía.

Ahora bien, esta afectación social negativa generalmente tiene un efecto a largo plazo sobre el ambiente laboral en detrimento de la organización.

El mundo socialmente construido en Cablevisión promueve las desintegración, las desigualdades sociales y las divisiones de grupo, además de destacar valores y recursos contrarios a sus intereses de crecimiento y desarrollo, dentro de los que se encuentra inmersa la conducta del individuo.

Así, que hablar de las relaciones individuos - Cablevisión - individuos, a partir de los modos de construcción que prevalecen en ella, implica inevitablemente hablar del tipo de poder tradicional y estratificado creado por la propia organización que incluye el control de la información; pero también del poder informal que se gesta en su interior y que hace alusión de forma particular a dos de los mencionados por los autores franceses Crozier y Friedberg, el que otorga la experiencia y conocimientos, en menor grado, por aquello de la falta de capacitación y; en especial, el que proporciona las relaciones interpersonales.

Dentro de un ambiente laboral donde impera el nepotismo, (el amiguismo, el compadrazgo, los favoritismos y las recomendaciones); las estrategias ganadoras quedan reservadas principalmente para aquellos individuos que cuentan con un amplio círculo de amistades, para los menos afortunados que desean acceder a alguna promoción o ascenso la opción es permanecer en la organización para acumular experiencia y antigüedad, como resultado, sus miembros no se esfuerzan por superarse profesionalmente y mucho menos se preocupan y comprometen a tener una colaboración productiva.

Estos juegos de poder han reducido, por lo menos durante este período, las posibilidades de ganancias entre ambas partes, se percibe más que un

---

estancamiento; un retroceso en la productividad de la empresa. El mal servicio personalizado es, hasta cierto punto, una estrategia racional del actor para expresar su descontento ante las condiciones laborales existentes, así como una forma encubierta de revelarse para hacerle sentir su presencia e importancia.

De esta manera, la actividad diaria de Cablevisión no sólo se opone a la realización de los intereses personales de sus integrantes, sino que también obstruye los propios al condicionar el comportamiento de sus integrantes, orientándolos hacia este tipo de prácticas; pues en la medida en que los limita, éstos movilizan ese pequeño espacio de libertad para enfrentarse al sistema resquebrajando sus objetivos propuestos, por lo que cualquier propuesta de solución debe contemplar una adecuada intervención en su mundo social.

La deficiente productividad que padece la organización no hace más que poner al descubierto las "relaciones de dependencia" que hoy por hoy existirán entre ésta y sus integrantes, por esta razón, la primera deberá cambiar los términos de las prácticas de intercambio, evitando el uso, abuso y abandono que ejerce sobre ellos.

Las condiciones internas de la organización hablan de un debilitamiento de la misma, la gestación de grupos y la desintegración social reflejan la problemática que invita a una reforma integral que revalore la conducta comunicativa de sus integrantes y atienda las demandas de la dimensión humana; pues ésta es la base sobre la que se cimienta toda la labor que en ella se realiza y es el factor fundamental para garantizar a largo plazo la supervivencia de la empresa y la obtención de utilidades.

En otras palabras, si para que Cablevisión sea competitiva en el mercado, la calidad de su servicio tiene que exceder los prescritos normativos, entonces la retribución a sus empleados deberá ir más allá de los intercambios económicos y ofrecerles una vida más gratificante para propiciar un verdadero crecimiento y progreso.

Por tanto, la problemática que se presenta en esta compañía de televisión por cable exige más que la redefinición de su campo de acción, una transformación de los constructos existentes mediante un cambio de cultura organizacional que mejore la calidad de la atmósfera laboral y viceversa.

---

Este cambio de mentalidad deberá contemplar como puntos principales una concepción positiva del ser humano con respecto al trabajo y su capacidad para diseñar la realidad social en la que vive, lo que implica el reconocimiento de que la calidad auténtica, el avance de la productividad y el mejoramiento de la eficacia de un servicio dependen del esfuerzo, el conocimiento y las habilidades humanas.

Asimismo, invertir los recursos necesarios para contar con un personal altamente motivado, capacitado y comprometido con las actividades que realiza y con la empresa y en especial, desarrollar una actitud abierta hacia la negociación constante del contrato psicológico de sus integrantes (escucharlos y brindarles apoyo); ya que el éxito de una organización estará siempre sujeto por un lado, a la voluntad de los actores y a las oportunidades de ganar que éstos perciban dentro de su medio social para realizar sus intereses y por el otro, a la capacidad de sus representantes o directivos para conciliar los objetivos individuales con los de la organización de tal manera que transformen la cooperación de todos en beneficios y logros para ambas partes.

Después de todo la organización se encuentra en construcción permanente y evolutiva a través del trabajo en común gracias a las interacciones sociales diarias, así que pretender solucionar los problemas de calidad y productividad de su servicio a largo plazo, implica pensar inevitablemente en el mejoramiento continuo de las condiciones de vida organizacional de sus recursos humanos.

En este sentido, la remuneración económica, los incentivos, estímulos, reconocimientos, prestaciones, afiliación al grupo organizacional, desarrollo profesional, prestigio y estatus social, etc.; son recursos que Cablevisión tiene que comprometer con sus respectivas oportunidades de acceso, ya que no basta con ofrecer un determinado tipo de beneficios si su campo de acción no permite a sus actores asirse de ellos a corto plazo, para que pueda obtener a cambio una participación productiva de sus miembros.

No obstante, cabe aclarar antes de finalizar este apartado, que si bien el establecimiento de métodos de motivación, estimulación y reconocimiento son algunas de las necesidades más apremiantes para el buen desarrollo de la empresa; la solución de los problemas que la aquejan no deben basarse exclusivamente en ello.

---

Nuestra principal tarea será precisamente crear la mediación y/o apertura de foros o espacios cuyo ingrediente principal sea la expresión y debida atención de los problemas sentidos por los actores de esta compañía que den lugar a la posibilidad de negociar e intercambiar las alternativas de acción de forma continua y permanente a lo largo de la carrera organizacional y con ello, regresar a un trato más humano que le permitirá mantenerse vigorosa y capaz de renovarse constantemente.

El establecimiento de un sistema de información ágil y eficiente, la revalorización de los medios o canales de comunicación existentes y la instauración de las relaciones de comunicación interpersonales más cercanas y cálidas entre todos los miembros de las Sucursales Comerciales, entre otras cosas, son elementos que ayudarán a mejorar el clima organizacional y a establecer procedimientos para determinar sus problemas a un menor tiempo y costo que les permita concentrar sus recursos en la elaboración y perfeccionamiento de sus estrategias de forma progresiva en lugar de tratar de solucionar quiebres emergentes; esto repercutirá positivamente en la productividad del personal y en la calidad de su trabajo.

---

## NOTAS

- 1) CROZIER, Michel y Friedberg, Erhard. "El Actor y el Sistema. Las restricciones de la Acción Colectiva." Alianza Editorial. México, 1990.
- 2) Idem.
- 3) Idem, p. 13.
- 4) Idem, p. 14.
- 5) Idem.
- 6) Idem.
- 7) Idem, p. 15.
- 8) Idem, p. 19.
- 9) Idem, p. 68.
- 10) Idem, p. 94.
- 11) Idem.
- 12) Idem, p. 77.
- 13) Idem, p. 58.
- 14) Idem, p. 55.
- 15) Idem.
- 16) Idem, p. 76.
- 17) Idem, p. 57
- 18) Idem, p.p. 56 - 59.
- 19) Idem, p. 66.
- 20) Idem, p. 62.
- 21) Idem, p. 19
- 22) Idem, p. 44.
- 23) Idem, p. 66
- 24) Idem, p. 69.
- 25) Idem, p.p. 86 - 87
- 26) Idem, p. 94.
- 27) KEITH, Davis y NEWSTROM, J. W. "El comportamiento humano en el trabajo." McGraw - Hill. / Interamericana de México S.A. de C.V. 8ª. Edición (3ª. Edición en español). México 1993. p. 54.
- 28) Idem.
- 29) Citado por Stephen Robbins P., en el "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall. México 1987 p. 306.
- 30) HOWELL, William C. "Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales." Editorial El Manual Moderno S.A. México, D.F., 1979. p. 50.
- 31) ROBBINS, Stephen P., Op. Cit. p.p. 213 - 220.
- 32) Idem, p. 219.
- 33) KEITH, D. y NEWSTROM J. W. Op. Cit. p. p. 118 - 119.
- 34) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 219.
- 35) Idem, p.p. 212 - 213.
- 36) CROZIER, Michel y FRIEDBERG E. Op. Cit. p. 15.
- 37) Idem, p. 42.
- 38) HOWELL, William C. Op. Cit. p. 92.
- 39) CROZIER, Michel y FRIEDBERG E. Op. Cit. p. 38.

- 40) SCHEIN, Edgar H. "Psicología de la Organización," Tr. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, p. 94.
- 41) KEITH, D. y NEWSTROM J.W. Op. Cit. p. 150.
- 42) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 132.
- 43) HUSE, Edgar F. y JAMES L. Bowditch. "El Comportamiento humano en la organización" Tr. Alfonso Márquez pareja, México, SITESA. 1987, p. 86.
- 44) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 160.
- 45) HOWELL, William C. Op. Cit. p. 55.
- 46) KEITH D. y NEWSTROM J.W. Op. Cit. p. 153.
- 47) Idem, p. 157.
- 48) Idem, p. 186.
- 49) HOWELL, William C. Op. Cit. p. 76.
- 50) CROZIER, Michel y FRIEDBERG E. Op. Cit. p. 21.
- 51) Idem, p.p. 46 - 47.
- 52) Idem, p. 76.
- 53) Idem, p. 42.
- 54) SCHEIN, Edgar h. Op. Cit. p. 133.
- 55) CROZIER, Michel y FRIEDBERG E. Op. Cit. p. 43.
- 56) SCHEIN, Edgar H. Op. Cit. p. 135.
- 57) Idem, p.p. 136 - 137.
- 58) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 294.
- 59) SCHEIN, Edgar H. Op. Cit. p.p. 140 - 141.
- 60) CROZIER, Michel y FRIEDBERG E. Op. Cit. p. 43.
- 61) SCHEIN, Edgar H. Op. Cit. p. 137.
- 62) CROZIER, Michel y FRIEDBERG E. Op. Cit. p. 43 - 44.
- 63) Idem.
- 64) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 330.
- 65) SCHEIN, Edgar H. Op. Cit. p. 144.
- 66) WARNER, Burke. W. "El Desarrollo Organizacional, punto de vista normativo." Editorial Tesa. p.p. 87 - 90.
- 67) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 189.
- 68) LAWRENCE, Edwin y BELLAK, Leopold, "Psicología Proyectiva, Enfoque Clínico de la personalidad Total." Ed. Pardos, Mexicana S.A. , México, 1987, p. 119.
- 69) BERSTEIN, Jaime. "Técnicas Proyectivas, Exploración de la Dinámica de la Personalidad." Ed. Paidos, Buenos Aires, 1980. p. 106.
- 70) VIGNOLA, Juan " Los Test psicológicos". Barcelona: Vecchi, 1969. p. 130.
- 71) BERSTEIN, Jaime, Op. Cit. p. 115.
- 72) LAWRENCE, Edwin y BELLAK Leopold, Op Cit. p. 119.
- 73) BERSTEIN, Jaime, Op. Cit, p. 114.
- 74) VIGNOLA, Op Cit. p. 137.
- 75) MARVIN, D. Dunnette y WAYNE K., Kirchner. "Psicología Industrial." De. Trillas, México, 1990, p. 162.
- 76) Idem, p.p. 157 - 159.
- 77) BERSTEIN, Jaime, Op. Cit. p. 115.
- 78) VIGNOLA, Op. Cit. p. 138.
- 79) BERTEIN, Jaime, Op. Cit. p. 120.
- 80) VIGNOLA, Op. Cit, p. 140.
- 81) BERSTEIN, Jaime, Op. Cit. p. 120.

**82)** VIGNOLA, Op. Cit, p. 140.

**83)** Idem, p. 145.

**84)** LAWRENCE, Edwin y BELLAK Leopold, Op. Cit. p. 124.

**85)** Se espera que con la presente reestructuración del campo organizacional, se amplíen las oportunidades de crecimiento profesional para los demás individuos dentro de su respectiva área de trabajo.

**86)** No obstante, con el actual proceso de modernización, la compañía contempla la paulatina desaparición de esta filial; el primer paso hacia este propósito ocurrió con el área técnica a finales de 1994, cuando el cuerpo técnico renunció a Tecnicable y firmó su contratación con Cablevisión; con ello los empleados mantuvieron sus salarios bajos pero cuentan con un relativo incremento en sus prestaciones.

**CAPÍTULO 5. “CULTURA Y COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONALES”**



El precedente apartado fue determinante para identificar tanto las necesidades reales de los actores como la problemática interna que vive Cablevisión dentro de sus escenarios conocidos como las Sucursales Comerciales y que influyen drásticamente en el deterioro del servicio personalizado que prestan a sus clientes.

La gama de los conflictos, como se pudo observar, es muy amplia, sin embargo; todos ellos tienen su origen en la interrelación de dos aspectos fundamentales: el estilo de liderazgo y el tipo de construcción social que impera en la empresa. Dichos factores, según la investigación, han tenido una gran incidencia negativa en la credibilidad y motivación de sus miembros, consiguiendo limitar su participación o colaboración en las tareas organizacionales; de tal manera, que el tipo de vida existente promueve valores, costumbres y creencias que ya no corresponden a las necesidades de adaptación y respuesta requeridas por el dinámico mercado actual.

Así, aunque gran parte de la problemática de esta compañía, se encuentra fuertemente influida por las deficiencias comunicativas, éstas no son más que un reflejo de su propia cultura organizacional; por lo que resultaría poco pertinente realizar cualquier tipo de auditoría comunicativa interna, pensando además que nos conduciría a la misma conclusión.

En el presente capítulo, veremos como las organizaciones son constructoras de sus realidades sociales y cómo los modelos culturales crean y sustentan la rutina de la vida organizada; esto nos permitirá comprender los lazos que unen a la cultura y comunicación organizacionales en el destino exitoso o deficiente de una corporación, reconociendo el papel que ambas juegan en la creación o construcción de espacios propicios para las acciones de los individuos pertinentes tanto a las necesidades de la empresa, como para colmar los intereses particulares de éstos, sin poner en peligro la estabilidad organizacional.

## **5.1. LA ORGANIZACIÓN COMO FENÓMENO CULTURAL**

Los conceptos de sistemas y los puntos de vista contingentes destacan que las organizaciones como sistemas abiertos en interacción con sus medios absorben valores, ideologías, costumbres y normas de la cultura externa; que condicionan, en gran medida, su carácter y evolución (1). Esto se debe

---

fundamentalmente a que en la construcción de una realidad organizacional, las reglas y códigos de comportamiento son invocados y definidos de acuerdo a la comprensión que del contexto tengan los individuos que en ella participan, siguiendo múltiples esquemas interpretativos que no son más que un proceso de "representación inconsciente" de la cultura social en la que se desarrollan. (2)

De ahí, que los modos o formas de hacer las cosas de una determinada organización (estilos de dirección y filosofías), reflejen de alguna manera, las actividades socioculturales del medio en el que se encuentra inserta.

Los empresarios nacionales, dicen Nevaer y Deck (3), "no saben negociar" sus estrategias están encaminadas más bien a "obtener ventajas sobre el prójimo" y "a obtener ganancias a corto plazo," razón por la que las necesidades reales de sus clientes tanto internos como externos no son tomadas en cuenta durante la interacción; provocando con esta situación que el negocio no se desarrolle debidamente.

En la empresa objeto de estudio, podemos ver que la conducta de sus líderes formales apuntan hacia este aspecto con la imposición de la nueva orientación organizacional que dio origen al proceso de redefinición actual, donde se deja nuevamente de lado las necesidades e intereses tanto del personal como de los clientes externos al no establecer los lineamientos adecuados dirigidos a sanear la calidad de vida laboral de los primeros y, a cumplir con las demandas y exigencias de los segundos para el mejoramiento continuo del servicio.

Gareth Morgan en su libro "Imágenes de la organización" (4), coincide con esta postura sistémica y contingente al afirmar que la cultura y formas de vida de un país juegan un papel preponderante en la madurez y éxito de sus corporaciones, pues afectan de forma especial lo que conocemos como subsistemas de metas y valores.

En Cablevisión, por ejemplo, a pesar de que su cometido social se encuentra dentro del sector de servicio, éste no figura como uno de los valores esenciales que conduzcan el andar de los individuos en la organización. Sin duda, ésta es una de las características comunes que tienen las empresas

---

nacionales que conforman dicho sector y que se puede decir forma parte de la cultura empresarial nacional que afecta seriamente el progreso de estas organizaciones.

Por otro lado, se identifica en esta compañía, la incorporación de prácticas sociales como las tradicionales reuniones de determinados grupos para tomarse "las copas", que permiten la conformación de relaciones interpersonales que definen el poder informal de algunas personas en la empresa; a su vez, el amiguismo, el compadrazgo y las recomendaciones son aspectos de la cultura empresarial mexicana que influyen fuertemente en la contratación y ascensos de los empleados de esta compañía.

Al hablar de cultura social, dice el autor (5), "nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario que determinan el grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas"; que influyen en la respuesta de un grupo humano a su medio. Es decir, hablar de cultura no es sólo hablar de la abstracción mental de los individuos que ayuda a unificarlos, sino que esta abstracción se ve reflejada en sus acciones, las cuales toman valor significativo cuando se desarrollan dentro de una sociedad que las acepta y comparte.

Dicho de otra manera, el curso de la historia de cada país determina las características sociales nacionales tanto en la concepción que sus habitantes tengan sobre la vida, como en los estilos y filosofías de la misma organización e incluso del tipo de dirección de la misma, todas éstas están enclavadas en el contexto cultural en que se han desarrollado.

Esto implica ver a la cultura como una expresión dinámica y de transformación constante de los elementos que la constituyen y que interactúan entre sí; así las diferentes sociedades manifestarán distintos niveles de desarrollo social con características propias que determinarán profundamente el nivel de crecimiento y desarrollo de sus organizaciones.

De esta forma, el contexto cultural de cada país es el que marca la diferencia entre el éxito o fracaso de las técnicas y métodos de trabajo que utilice cualquier organización para llevar a cabo su cometido social, por lo que no

---

pueden ser transplantados e impuestos sin tomarse en cuenta las características peculiares que conforman la vida y ética de cada compañía. (6)

En concreto, la organización es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad a la que pertenece y es precisamente ese contexto cultural el que define gran parte de sus características. Este hecho es quizá, lo que llevó a algunos autores como Morgan a referirse a las organizaciones como "pequeñas sociedades" capaces de producir y sustentar no sólo bienes o servicios, sino artefactos culturales.

Toda organización como constructo social destinado a resolver problemas de cooperación con el fin de cumplir objetivos comunes aunque de orientación divergente, está condenada a que sus escenarios se conviertan en espacios sociales donde los actores interactúan y se relacionan representando las creencias y prácticas de su cultura social, a la vez que, desarrollan patrones culturales propios.

Las estructuras, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones; así como los valores, creencias, rituales, leyendas, ceremonias y tradiciones son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad organizacional; pero también son aspectos rutinarios de la práctica diaria de una empresa que definen etapas estructuradas socialmente en las cuales los actores confieren sus formas de cultura viva (7).

No obstante, la influencia de la cultura social asegura Morgan (8), raramente es uniforme, las organizaciones en su condición de "mini - sociedades" desarrollan sus propias y particulares culturas que las diferencian de las otras a pesar de pertenecer al mismo ramo o sociedad y; son las que marcan la pauta entre su éxito o fracaso, debido a que ejercen una influencia decisiva en la eficiencia de la empresa para enfrentar los retos que se le presentan.

### **5.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Keith Davis y Newstrom (9), nos dicen que en el seno de toda organización se encuentra un potente factor que determina el comportamiento individual y

---

colectivo denominado "Cultura Organizacional," la cual se encarga no sólo de crear el ambiente humano en el que los empleados realizan sus actividades cotidianas, sino que además establece las condiciones que envuelven y afectan todo cuanto ocurre dentro de ese mundo organizacional y éste; a su vez, tiene una gran influencia en su configuración.

Pero ¿Cómo se crea, transmite y sustenta una cultura organizacional?

La cultura corporativa, continuando con el enfoque teórico de Gareth Morgan (10), "es un proceso de construcción y estructuración de la realidad social de una determinada organización", en donde los individuos en su condición de "actores" intervienen activamente para conformar y definir el carácter o personalidad particular que la distinguirá de las demás organizaciones.

Cabe recordar, que en esta estructuración de la realidad, la participación de los actores no necesariamente ocurre bajo circunstancias de su propia elección, por definición la organización implica cooperación de las voluntades involucradas; lo que hace pertinentes ciertos principios de ordenamiento y de tipo psicosocial.

En este sentido, la cultura corporativa se encuentra basada "en un sistema de significados compartidos", que incluye lineamientos perdurables que le imprimen a la organización características más allá de las estructurales, que son capaces de influir significativamente en el comportamiento y actitudes de sus integrantes (11).

Cada organización diseña un determinado tipo de estructura, establece objetivos, metas, políticas, reglamentos, modelos formales de interacción social, tecnologías etc.; que proporcionan los patrones conductuales que guiarán las acciones diarias de sus miembros y, en la medida en que, éstos respondan con éxito a los intereses de las partes involucradas, harán de la vida organizacional un conjunto de actividades repetidas o rutinas de trabajo que delinearán su funcionamiento diario.

La normatividad de la práctica cotidiana permite que la organización se institucionalice y asuma una vida propia, independiente de cualquiera de sus

---

miembros al adquirir un valor intrínseco no sólo por los bienes y servicios que produce, sino por sus propios modos de hacer las cosas. De esta forma, si sus metas originales ya no son adecuadas al medio circundante buscará redefinirse para no desaparecer. (12)

No obstante, la realidad de una organización no sólo se construye a través de aspectos formales. El verdadero valor y sentido cultural lo encontramos en la representación y producción de valores, creencias y significados, sustentados por elementos simbólicos, historias, costumbres, tradiciones, imágenes, ceremonias, mitos, folklore, materiales, lenguajes y en general todo tipo de prácticas sociales; algunos de ellos incorporados a la estructura formal de la organización.

Pero todos ellos, como artefactos culturales, más que indicarnos el quehacer organizacional nos expresan justamente las formas particulares de hacer las cosas, ya que actúan como puntos de referencia en los modos de pensar de las personas dándole sentido al contexto en el que trabajan y es ahí donde radica la diferencia entre las organizaciones.(13)

En el caso del lenguaje y tomas de conversación, por ejemplo, algunas organizaciones y unidades dentro de éstas lo utilizan como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo ayudan a conservarla.

En Cablevisión, términos como orden de instalación, orden de servicio, órdenes de reconexión, señal desactivada, estatus activo o cancelado, reenvío de señal, p.p.v., s.r.o., comodatos, convertidores, número de contrato, clave del decodificador, número de empleado, clave del usuario; así como el adaptar el lenguaje operativo de trabajo al lenguaje común como "dar check in" o el acostumbrado "cambaceo", nos dan una pequeña visión de la terminología, conductas y costumbres de los actores, el grupo o departamento al que pertenecen y que actúan como un común denominador que los unifica. Dicho lenguaje no puede ser entendido a menos que se pertenezca a tan mencionada cultura o subcultura.

Esto de manera general, es el retomar ese juego de palabras o el conocido "doble sentido" que caracteriza al mexicano.

---

Así pues, en el lenguaje operativo del área administrativa de esta empresa de televisión por cable, "dar check in" significa la revisión de cada una de las órdenes de instalación ya procesadas por el departamento técnico, lo que implica cotejar que los servicios solicitados por el cliente correspondan a los instalados físicamente para que inmediatamente después se cambie el estatus de dichas órdenes en el sistema Cable Data de la empresa y pasen de prospectos a ser clientes activos. En la adaptación al lenguaje común es el "chechar o evaluar" la apariencia física de las mujeres que visitan la Sucursal.

El "cambaceo" que en términos operativos consiste precisamente en la labor de venta de los representantes de este departamento, realizando visitas a los domicilios de las personas, en el lenguaje común es la labor de conquista o cortejo a las mujeres que laboran y visitan la empresa.

Por otra parte, señala Robbins (14), que el mencionado "sistema de significados compartidos" permite que dichos modos o formas de hacer las cosas se vuelvan evidentes por sí mismas para todos sus miembros, lo que contribuye a una percepción común de la organización, independientemente, de la formación de éstos o del nivel jerárquico en que se encuentren ubicados por lo que cualquier infracción a las reglas dan como resultado una desaprobación universal y fuertes sanciones.

Esta especificidad de la cultura la convierte en un mecanismo relativamente poderoso para modelar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo, a la vez que, se torna en el eje central que hace posible que en una empresa exista un mínimo de integración entre sus componentes humanos mediante el cual se pueda partir a una negociación, de tal manera que la realización de los intereses personales del actor no pongan en peligro los de la compañía.

Partiendo de lo anterior, podemos decir que la cultura corporativa descansa no sólo en sistemas de significados compartidos, sino que también en numerosos esquemas interpretativos compartidos que se concretizan en reglas, relaciones y prácticas sociales a partir de las estrategias de acción.

Cabe señalar en este último punto, que la concepción de la cultura corporativa como la de los constructos sociales coinciden al dar cabida al papel

---

activo del individuo en la organización.

Esto se debe fundamentalmente a que cada miembro no sólo codifica o interpreta, asimila y, hasta cierto grado, acepta dicha cultura; sino por el hecho de que con sus acciones y estrategias crean y recrean su mundo organizacional.

De esta manera, la cultura corporativa más que ser un conjunto de normas sociales representa un estilo de vida y de la calidad de ésta dependerá el éxito de la organización.

Una empresa de servicio puede tener como norma "servir al cliente", ¿cómo? eso dependerá de su giro, en el caso de Cablevisión instalando el servicio e informándole al suscriptor sobre la operación de sus cobros, etc.; pero dicha normatividad como tal, no implica aspectos como servir con amabilidad, oportunidad y sin errores, la cultura sobrepasa las normas y se construye sobre las actitudes de los individuos.

De acuerdo con Freemont E. Kast y Rosenzweig (15), la cultura corporativa cumple con las diversas funciones:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso de los individuos para con la organización.
- Reforzar la estabilidad del sistema social, pues al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer o decir los empleados, contribuyen a mantener unida a la organización.
- Ofrecer premisas aceptadas para la toma de decisiones.

Los artefactos culturales definen entonces las reglas del juego al transmitir valores y filosofías, socializar a los miembros, simplificar la toma de decisiones, motivar al personal, ahorrar y facilitar las comunicaciones, la cohesión de grupo, el compromiso y cooperación con las metas más relevantes.

Hasta aquí, hemos mencionado que cada organización cuenta con una cultura que le define su personalidad y carácter, al mismo tiempo, que crea y desarrolla métodos específicos de socialización con los cuales proporciona a sus miembros una serie de experiencias similares que contribuyen; por un lado, a la

---



adaptación, integración y cooperación de su personal y, por el otro; al mantenimiento y difusión de la misma.

Es así como existen diversas formas de enculturizar a cada uno de los participantes, pero como cada cultura corporativa es un proceso dinámico de construcción de la realidad, en ella, influye una amplia gama de factores o hechos dentro de los que destacaremos las relaciones o interacciones diarias entre sus individuos; las cuales transmiten, a lo largo de la carrera organizacional y de forma permanente, códigos de comportamiento no escritos que afectan drásticamente la naturaleza de su funcionamiento y donde los estilos de dirección juegan un papel preponderante.

### **5.1.2. FILOSOFÍA Y ESTILO DE ACCIÓN**

Dentro de la creación y perpetuación de una cultura organizacional, los dueños y directivos de una empresa juegan un papel preponderante gracias a la posición social que ocupan dentro de ésta, la cual les otorga el poder suficiente para modelar los valores y códigos de comportamiento organizacional al recompensar o castigar al individuo que se adapte o quebrante las normas sociales ahí establecidas. (16)

Esto nos permite comprender que existen relaciones importantes entre el estilo de dirección y el tipo de cultura de una organización; cuyas interacciones dan como resultado los modos distintivos de vida organizacional que explican y dan sentido a la trama funcional diaria.

La filosofía (lineamientos personales) y la cultura (lineamientos sociales) afectan el estilo de dirección de una compañía, con el término "Estilo" nos referimos "a la forma en que se hace algo" "es una manera de pensar o actuar", el estilo de dirección es la manera particular en la que un líder formal se comporta conducido por la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal. (17)

Todos estamos condicionados o socializados, de una u otra manera, dentro de una cultura con valores, creencias y normas de comportamiento compartidos; asimismo cada uno de nosotros tenemos rasgos individuales que afectan nuestra

---

conducta y actitudes, ambos aspectos actúan en el establecimiento de juicios de valor sobre la propia naturaleza humana a partir de los cuales se diseña y administra una organización.(18)

En este sentido, muchas consideraciones organizacionales son afectadas por la visión de los directivos tales como: la estructuración de las relaciones formales de trabajo, patrones de comunicación, relaciones de autoridad - responsabilidad, sistemas de compensación, procesos de planeación y control, etc.

A propósito, Rensis Lickert (19), inventó un instrumento de evaluación organizacional basándose en las percepciones de los entrevistados, que le permitió caracterizar la cultura de una compañía dentro de uno de los cuatro modelos de comportamiento denominados: Sistema 1: Autocrático explotador, Sistema 2: Autocrático benevolente, Sistema 3: Consultivo y Sistema 4: Participativo en grupo; que abarcan desde las empresas sumamente estructuradas (1) hasta las que tienen una cultura más participativa y orientadas al hombre (4).

En el sistema 1, la gerencia no confía en sus empleados razón por la que reina un ambiente de miedo, amenazas, castigos y recompensas ocasionales; la comunicación es principalmente descendente, en la que persiste una gran desconfianza de los mensajes. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cumbre de la organización, misma que intenta controlar a todos los empleados, como resultado de ello, se establece una organización informal en la que sus objetivos son diametralmente opuestos a los de la organización.

Dentro del Sistema 2, el poder y el control permanecen concentrados en la cumbre de la organización, con ciertas excepciones en la toma de algunas decisiones y en el establecimiento de ciertos objetivos que se hacen a unos niveles más bajos, casi toda la información fluye de manera descendente, y los subordinados siguen mirándola con recelo y sospechas. Existe una limitada comunicación ascendente, normalmente se establece una organización informal, aunque sus objetivos no son necesariamente opuestos a los de la empresa.

El Sistema 3, marca un tipo de organización en el que podemos observar que las políticas más amplias son decididas en la cumbre de la empresa, aunque

---

las decisiones específicas son tomadas a niveles más bajos, existen interacciones frecuentes entre los empleados y la gerencia para discutir asuntos relacionados con el trabajo; las comunicaciones fluyen en dirección ascendente y descendente, ésta última es aceptada por los empleados con ciertas sospechas. En general, puede establecerse una organización informal, aunque sus objetivos serán congruentes con los de la empresa, o tan sólo ligeramente distintos.

El Sistema 4, representa justamente lo que podríamos considerar como el estado ideal de la organización, en este caso la empresa confía plenamente en los empleados, las decisiones son tomadas en todos los niveles de la organización; la información fluye por los canales ascendentes, descendentes y horizontales.

Por regla general, la información descendente es aceptada sin problemas, en caso contrario, es válido formular preguntas abiertas; la motivación de los empleados se consigue haciéndolos participar en la toma de decisiones, en el establecimientos de objetivos, etc. Normalmente, la organización formal es idéntica a la organización informal, con lo que se consigue la integración de los elementos humanos de la organización.

Lickert llegó a la conclusión de que en el sistema 4, se hace un uso significativamente mejor de los recursos humanos que refuerza tanto la efectividad como la eficiencia de la organización. En la actualidad, en el mundo empresarial, especialmente en el internacional, se observa una tendencia hacia este tipo de sistema; sin embargo, hay que considerar que éste es un proceso lento que requiere la reeducación y reorientación de todos los participantes en la organización, de todas las áreas o departamentos, así como de todos los niveles sociales.

De lo anterior, podemos deducir que el mejoramiento de la productividad y calidad del servicio de una determinada institución debe basarse por un lado, en el sentido de integración y cooperación de una participación activa de individuos comprometidos y capaces y, por el otro; de un enfoque positivo de los líderes formales con respecto a la naturaleza humana que los aliente a desempeñarse utilizando al máximo su verdadero potencial, claro está bajo la consigna real e irrefutable de que todos y cada uno de los empleados se beneficiarán del éxito de la compañía.

---

En Cablevisión encontramos que, a grandes rasgos, su cultura organizacional se ubica dentro del sistema 1, las suposiciones negativas que sus líderes formales tienen del trabajador han llevado a esta organización a la implantación de un sistema altamente burocratizado; la centralización del poder en la toma de decisiones, las estructuras verticales en los sistemas de comunicación, la implementación de medidas rigurosas de supervisión y control, así como el apego a los procedimientos y normas de trabajo tendientes a restringir el margen de libertad de los empleados para evitar posibles desvíos de las metas organizacionales y poder asegurar su cooperación para elevar la productividad del servicio. Son algunas de las prácticas que delinean su actual carácter corporativo que impide la madurez y desarrollo de sus actores.

Es decir, la cultura corporativa de esta empresa está basada en lineamientos operativos más que en valores y prácticas sociales orientadas a las relaciones humanas.

Por otro lado, la poderosa influencia que los ejecutivos superiores ejercen en sus subordinados no sólo es llevada a cabo mediante sus métodos, estructuras, lineamientos y normas de trabajo; sino que con sus actitudes y comportamiento en general establecen normas de conducta que se filtran hacia abajo y que tienden a impactar significativamente las percepciones de los individuos, condicionando su cooperación.

El modo en que se toman y transmiten las decisiones, la manera de corregir los errores y aprobar aciertos, así como el reconocimiento al esfuerzo y dedicación al trabajo pueden tener costos muy elevados para la empresa, particularmente por las respectivas consecuencias que ésto acarrea en la motivación y credibilidad de los empleados.

Los líderes formales de Cablevisión, a través de sus rituales, han manifestado que el factor humano es poco importante para la empresa. De hecho, su historia se reduce únicamente a la cronología de aperturas de las Sucursales Comerciales, sin considerar mínimamente las actividades relevantes de sus propios representantes, se desconocen los nombres y número de las personas que se han encargado de presidirla; manifestando en todo momento que su tendencia está dirigida exclusivamente hacia su crecimiento económico, razón por la que el mejoramiento de la productividad y calidad del servicio dependen principalmente, según la opinión de estos actores, de aspectos

---

tecnológicos y operativos porque ofrecen lineamientos precisos y apropiados para cada tipo de acción.

De la misma forma, la motivación de los empleados para cooperar en las diferentes tareas de la organización es llevada a cabo a través de los sistemas de miedos, recompensas y castigos eventuales.

La llegada a la presidencia del Ing. Jorge Kanahuati puso en marcha la aplicación de la denominada "política del terror", que consiste en criticar y ridiculizar duramente en público a cualquiera de los empleados de la empresa, independientemente de su nivel jerárquico, que no se haya conducido por las reglas formales de operación recién reestructuradas o que en el trayecto de su jornada laboral cometiera algún tipo de error.

Esto tenía lugar durante las juntas de trabajo que se efectuaban en las oficinas de insurgentes "Merkatel" entre los directivos y gerentes, se colocaba una silla "la de los acusados" en el centro de la sala y se les cuestionaba inquisitoriamente sobre el problema, ésto representaba un desgaste psicológico para los individuos que tenían la desgracia de caer en dicha situación, en la mayoría de los casos se les acusaba de ladrones y algunos de éstos empleados eran despedidos sin que la empresa cubriera el cien por ciento de la liquidación.

Con estos juegos intimidatorios, los directivos implantaron el miedo como medida de control para asegurarse de que los individuos se apegaran a las normas, esto no sólo coartaba su libertad, sino que inhibía aún más su iniciativa para responsabilizarse y comprometerse en la resolución de los problemas de servicio de los clientes que se presentaban en las Sucursales Comerciales.

Tales condiciones justifican la deslealtad de los empleados hacia la empresa y nos permiten discernir y entender porque tiene problemas de funcionamiento y cooperación.

Por otro lado, los códigos de comportamiento social aprobados por el grupo directivo y mandos intermedios determinan los recursos y estrategias de éxito de los empleados, quienes de acuerdo a su margen de libertad y a la pertinencia de la situación contingente que se presente, los movilizarán para lograr sus

---

objetivos; razón por la que deben cuidar lo que comunican a su gente con sus actitudes y conducta en general, para no crear efectos negativos en su personal.

Pese a lo que digan sus representantes formales, para nadie es un secreto que la asignación de los ascensos en Cablevisión está sujeta a las relaciones interpersonales y a la antigüedad de un empleado, más que a su experiencia y conocimientos; la preponderancia de estos rituales han impactado ya desfavorablemente la productividad y calidad del servicio.

No obstante, la responsabilidad y compromiso del grupo directivo en relación a lo expuesto. Cabe aclarar que, dichos representantes no tienen el poder absoluto en la creación y formación de una cultura corporativa, la mayoría de los individuos, afirma Morgan (20); intervienen en ella, principalmente a través de los procesos informales.

El concepto de Cultura Organizacional nace y se sustenta bajo el principio básico de representar un sistema de valores y significados compartidos que guían las actividades de todos los componentes humanos dentro de un marco integrado que de ninguna manera puede ser transplantado e impuesto, respondiendo a un proceso complejo, que al igual que la cultura social, se mantiene y desarrolla a partir de las interacciones cotidianas; donde los actores participan activamente en la creación y recreación del mundo organizacional.(21)

Las organizaciones como constructos sociales destinados a resolver problemas de cooperación inevitablemente se tornan en espacios sociales donde se presentan y viven una serie de interacciones e intercambios entre los actores que la conforman fuera de los lineamientos o estatus formales previamente establecidos. Dentro de este proceso, los integrantes buscan adaptarse a la cultura de la empresa, al mismo tiempo que participan en su configuración al ir descargando sus propios valores, creencias, costumbres, ideas, necesidades, intereses, filosofía, experiencias vitales y/o estilos de vida en general.

Todos estos aspectos se convierten en categorías básicas para la formación de diversas agrupaciones que hacen de la cultura corporativa un proceso continuo de socialización que complejiza el quehacer organizacional. A estas coaliciones, los teóricos de la organización, las llaman subculturas.

---

### 5.1.3. CULTURAS Y SUBCULTURAS: Mosaico organizacional

Si bien es cierto que la cultura organizacional depende del sentido de la realidad compartida, también lo es el hecho de que la gran mayoría de los escenarios organizacionales complejos están compuestos de una cultura dominante y de numerosos conjuntos de subculturas que afectan notablemente el comportamiento de los diferentes actores y, por ende, el funcionamiento cotidiano de la organización.

Una Cultura dominante señala Stephen Robbins (22), "expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización (...) y es esta macrovisión de la cultura la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan sus integrantes".

En otras palabras, en la estructura real funcionan diversos grupos que se diferencian entre sí, porque además de la adaptación que hay de los valores generales, a su práctica concreta integran valores secundarios y formas de vida peculiares que sólo se conforman mediante la propia estructura de ese grupo específico.

Estas prácticas subculturales, las más de las veces, crean diferentes y competitivos sistemas de normas y valores conductuales que dan como origen "un mosaico de grupos organizacionales más que culturas corporativas uniformes." Su importancia radica en que dichas creencias y costumbres, ya sean divididas o integradas, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia global de la organización.(23)

Freemont E. Kast y Rosenzweig (24), nos indican que todas las organizaciones necesitan de una cultura dominante o central para asegurar la acción cooperativa de los individuos hacia los objetivos trazados, pero también de subculturas variables que permitan la diversidad, la innovación y adaptación de la empresa en diferentes circunstancias.

De ahí que , la esencia de una empresa o institución se encuentre

---

precisamente en las subculturas o grupos sociales que se conforman, en términos de Crozier y Friedberg de manera "estratégica" y no de forma natural como se creía comúnmente, para regatear y negociar su posición en el sistema; reflejando por un lado, sus necesidades e intereses particulares y, por el otro, para sacar a la superficie las deficiencias o puntos débiles que tiene que corregir o trabajar la organización. Esto implica ver a la cultura como una expresión dinámica de transformación constante de los elementos que interactúan y que hacen de ella, un fenómeno vivo.

De acuerdo con lo expuesto, podemos dar por sentado que en una empresa no sólo debe ser admisible la intervención del actor o grupo para redefinir y ajustarse a la cultura organizacional, sino que es necesaria para la preservación y evolución de ésta.

Sin embargo, se debe de cuidar de no caer en el ejercicio de las denominadas prácticas "contraculturales" o "contraorganizacionales" que manifiestan la oposición de los individuos a los valores formales, desarrollando sistemas de conductas que responden a intereses de tipo personal que se disocian de los de la compañía.

La trama organizacional de toda empresa proviene de un ciclo repetido de actividades y comportamientos intervencionales y conectados que se ven afectados e interrumpidos por las divisiones de grupos al dificultar y deteriorar tanto la comunicación como la cooperación entre los individuos y áreas que la componen, lo que finalmente obstruye los objetivos y metas de la organización.

Tales condiciones ponen a prueba la capacidad y habilidad de las organizaciones para conciliar por una parte, sus intereses con los de sus integrantes y por la otra, su destreza para unir los diversos grupos que las componen a partir de un entendimiento común y compartido en contraposición con los grupos fragmentados que tienden a caracterizarse por múltiples realidades que menguan sus objetivos finales.

Aquí queremos nuevamente hacer hincapié, como en el capítulo anterior, que la cuestión de división grupal o subcultural no se resuelve de forma permanente con la represión, el control, la manipulación o la implantación de una

---



uniformidad u homogeneización cultural; sino más bien a través de un proceso continuo de intercambios para lograr coalinearlos. Todo individuo coopera en pro de sus intereses.

Retomando el enfoque teórico de Crozier y Friedberg, podemos decir que la cultura organizacional viene a ser "un constructo social" que aglutina los constructos individuales o de grupo al tener como elemento básico "un sistema de valores compartido" que hace posible una serie de prácticas o experiencias similares que contribuyen a su mantenimiento y difusión y, es precisamente el tipo de construcción o definición de la realidad el que crea y da vida a sus propias "restricciones, barreras y conflictos" que delinearán la problemática a la que más tarde se habrán de enfrentar; pues el impacto que éstas causan en las percepciones de los individuos condicionan no sólo las formas sino también el grado de cooperación de los individuos.

No debemos olvidar que no todos los miembros se comprometen al cien por ciento con los intereses de la empresa en la que trabajan, el cumplimiento eficiente de sus tareas sólo es posible si perciben que su realización los conducirá al logro de sus intereses personales, aunque la intensidad de su participación puede variar de un individuo a otro según sean los recursos y oportunidades de acción que estén a su disposición para la situación.

De acuerdo con el diagnóstico efectuado en el capítulo precedente a este apartado, Cablevisión cuenta con una cultura dominante o central que hace posible su existencia, pero débil y poco eficiente no sólo porque se encuentra desintegrada de su contexto social, sino porque en su interior se vive una realidad fragmentada y de poca colaboración hacia las tareas organizacionales representada por las diferentes agrupaciones o subculturas.

Desde luego que, en la aparición y desarrollo de dichas subdivisiones el tipo de valores, ideologías y creencias transmitidas a través de su mundo social (formal e informal), jugaron un papel determinante; los directivos y gerentes casi nunca interactúan con los empleados de base, especialmente con los del área técnica, prevalece la falta de apoyo de los primeros para que éstos realicen sus actividades cotidianas y las juntas de trabajo son rituales que reproducen la estructura piramidal de interacción formal de los empleados de la organización en las que participan el grupo directivo y mandos medios únicamente.

---

Empero, nos resulta interesante señalar, a partir de estos ejemplos, la respectiva contribución del mundo simbólico al problema.

Desde el punto de vista estructural, las divisiones de grupos responden a un aspecto meramente funcional: directivos, gerentes, jefes y empleados de base; éstos últimos en empleados de confianza o sindicalizados, o bien, área administrativa y área técnica. El problema radica, en que estas divisiones en la práctica, se traducen en desigualdades sociales fuertemente marcadas que abren una gran brecha entre los grupos o individuos participantes, impidiendo que la organización sea visualizada como un todo integrado para la que todos trabajan.

Dentro de los símbolos que marcan y promueven estas diferencias destacan en primer lugar, el color del fondo de la fotografía en el gáfete, si bien este material de identificación personal sirve como símbolo de pertenencia a un determinado grupo social, el uso de colores en el fondo de las fotografías marcan las diferencias; por ejemplo, para el grupo directivo el fondo es blanco, para los gerentes y jefes es azul, para los empleados de base clasificados dentro de " los empleados de confianza " es amarillo y para los sindicalizados es rojo.

En segundo lugar, otro elemento visual importante es que únicamente los empleados sindicalizados portan uniforme para la realización de sus labores, las oficinas privadas y el tamaño de éstas, son el tercer elemento que contribuye a estas diferencias sociales; siendo la más grande para el ejecutivo de mayor rango. Accesorios como alfombras en las oficinas, coches y teléfonos celulares, secretarías particulares y chofer o mensajero también marcan las diferencias en la organización.

Todos estos aspectos revelan a los empleados quiénes son importantes y el grado de igualitarismo que desea la administración superior por lo que contribuyen a la realidad fragmentada de la organización, creando con ello numerosos problemas que ocasionan que los intereses de los diferentes grupos choquen entre sí, afectando gravemente la calidad y productividad del servicio.

Por tanto, se le debe prestar una especial atención al mundo social interno de una organización pero también al mundo simbólico porque ambos conforman su realidad, buscando reducir las discrepancias entre la percepción de las condiciones de trabajo existentes y las deseadas por los individuos en un sistema

---

de trabajo a partir de la satisfacción de las necesidades del empleado de manera que sean congruentes con los de la empresa, redefiniendo no sólo los campos de acción; sino revalorando las prácticas sociales existentes para que sea más factible que la intervención del actor se torne en una cooperación productiva encaminada a la supervivencia de la organización.

Ahora bien, el hecho de que los miembros de una organización adquieran percepciones comunes que afectan sus actitudes y comportamiento, la fuerza de ese efecto depende fundamentalmente de la fortaleza de la cultura organizacional.

Como lo hemos venido mencionando, las organizaciones requieren de una firme cultura central para obtener la acción cooperativa de sus componentes humanos, pues ésta tiene una implicación significativa en sus éxitos a largo plazo porque la intensidad y el alto grado en que se comparten las reglas y valores sociales crean un clima interno de mucho control conductual que contribuye al amoldamiento de los empleados al limitar el campo normativo y estilos aceptables de comportamiento apropiados de forma muy precisa que facilitan su codificación e integración. (25)

Donde la cultura corporativa es fuerte y robusta, dice Morgan (26), un carácter distintivo se extiende por toda la organización, los empleados viven las características que definen la misión o carácter del conjunto.

Esto es lo que propicia, en buena medida, lealtad y compromiso organizacional que atrae, recompensa y mantiene la alianza de las personas que participan en el desempeño funcional de la empresa.

Mientras más fuerte es la cultura de una organización, señala Robbins (27), menos necesidad tienen los directivos de preocuparse por formular normas y reglamentos rigurosos y excesivos para dirigir el comportamiento de sus trabajadores, claro está que una cultura fuerte apoyada por el mínimo de reglas formales que toda agrupación social requiere para operar de forma congruente y coordinada contribuirá de un modo mejor a que todos apunten hacia la dirección planteada.

---

Esto significa que la naturaleza fundamental de una organización descansa tanto en la cultura corporativa como en los procedimientos formales básicos sin caer en formalismos excesivos. (28)

Por otro lado, una cultura fuerte que incorpora y cohesiona a todos sus miembros en el desempeño de sus funciones puede no ser suficiente para asegurar el éxito de una organización.

Desde el punto de vista sistémico y contingente una cultura fuerte no es ni mala ni buena, su eficacia y eficiencia estará dada en la medida en que ésta sea coherente con las necesidades de la organización en relación con los requerimientos ambientales. Cuando los valores compartidos en una empresa son inapropiados para promover principios de calidad que contribuyan a su progreso, la cultura se convierte en una gran desventaja.

Al respecto, Sathe citado por Freemont y Rosenzweig (29), dice que "la cultura es tanto un bien como una obligación; es un bien debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y simplifican las toma de decisiones. Los valores compartidos también generan motivación, cooperación y compromiso; lo que finalmente puede conducir a un desempeño organizacional eficiente y efectivo (...), es una obligación cuando las creencias y valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y sus otros elementos constitutivos."

La esencia en el asunto cultural, según lo expuesto, es tener una cultura fuerte que sea relevante para la compañía en un medio particular, provista de una actitud positiva para negociar e intercambiar los beneficios con sus miembros a cambio de su cooperación en la realización del quehacer organizacional. Es decir, la cuestión cultural no se limita a crear la atmósfera propicia para motivar al empleado, sino que dentro de este proceso social se busca establecer una mediación permanente que haga posible de manera consciente que dichos intercambios ocurran entre ambas partes; ya que sólo a través de ellos, se podrá asumir y cumplir con los compromisos marcados por la organización de forma que la ayuden a enfrentar la turbulencia ambiental.

Las organizaciones como los individuos no son estáticos están constantemente cambiando y, en esa medida, surgen continuamente nuevas

---

necesidades y retos. Basar la cooperación, integración y el progreso de una empresa en la creación de compromisos es y será la única vía factible de solución a los problemas de facciones, diferencias y luchas de poder porque permiten que todas las partes involucradas alcancen sus objetivos, el modelo cultural debe tender entonces hacia las relaciones de intercambio más justas como ganar - ganar en sustitución del sistema competitivo ganar - perder; pues llevan a los protagonistas a encontrar caminos integrales que satisfacen tanto sus expectativas como las necesidades de la empresa.

Las mejores compañías crean una cultura alentadora y compartida en un marco de referencia coherente dentro del cual la gente encargada busca la adaptación apropiada que conceda al personal la oportunidad de interactuar, sentirse importante y de ser creativo en forma constructiva mediante su propia situación de trabajo, ya que de otra manera es probable que satisfagan sus necesidades en forma poco productivas o inclusive contraproductivas como por ejemplo conspirando para obstruir el crecimiento de la empresa.

El desarrollo cultural de una organización, como podemos ver, no responde a la intervención directa de sus representantes formales, aunque esto no desmerita en ningún momento su función formativa y de responsabilidad en el estilo o tipo de construcción; las culturas se conforman a lo largo de un proceso social en donde influyen diversas y complejas interacciones entre personas, los hechos, situaciones, acciones y circunstancias en general. Los líderes pueden modificar ligeramente la trayectoria de una cultura pero nunca ejercer un control directo y total sobre la dirección de su desarrollo.

Asimismo, para que los modelos o valores deseables de una determinada cultura organizacional o el cambio de éstos, en caso necesario, sean efectivamente asumidos por el conjunto de su personal es indispensable que sean compartidos y promovidos por sus propios ejecutivos; empezando por los de más alto nivel. (30)

En Cablevisión, por ejemplo, observamos que casi nadie conoce los valores y en general el marco filosófico de la organización que supuestamente rige la conducta interna de sus integrantes. Ésto denuncia: a) que los cursos de inducción y capacitación no se ajustan debidamente a las necesidades de la empresa. b) a la incapacidad de la organización para generar medios de

---

comunicación adecuados para su difusión y promoción y, la más grave, c) que los líderes formales de la organización, en sus diferentes niveles, no los viven ni practican realmente, y lo que finalmente acaba expresándose en el comportamiento diario de todos los miembros de la compañía.

La creación del marco filosófico de la empresa no fue, entonces, más que un intento frustrado de algunas personas bien intencionadas dentro de la compañía para modificar su cultura organizacional.

La difusión y transmisión de la cultura de una organización entre el personal a partir de la relación cotidiana entre el cuerpo directivo, gerentes, jefes y personal de base es el elemento central para la efectiva integración del empleado con los objetivos de la empresa. (31)

Dentro de este ámbito juega un papel relevante el jefe inmediato en todos los niveles, el personal conoce mediante éste los objetivos, valores y políticas de una compañía, incluyendo los beneficios y prestaciones de que gozan por pertenecer a ella; aún cuando existan programas de inducción que brinden la información, pero el jefe inmediato sólo puede ser un efectivo agente cultural de la compañía ante sus empleados en la medida en que viva cotidianamente esa cultura y esos valores.

Entonces, la principal función de los directivos es ofrecer el sustento (temas, valores, imágenes, símbolos, ceremonias, mitos, ideas claves y prácticas sociales); que capture la esencia de la compañía para conformar la plataforma que servirá como escenario para integrar la acción de los diferentes actores hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

De acuerdo con Morgan (32), "este tipo de dirección simbólica puede emplearse para conformar la realidad de la vida organizacional en un modo que mejora considerablemente las posibilidades de acción coordinada". No obstante, cabe insistir que la cultura organizacional no es un instrumento que se pueda controlar por lo que se debe cuidar de no caer en prácticas dramaturgas o de manipulación afectiva e ideológica porque no tendrán el efecto de integración y cooperación requerida de forma duradera y en cambio sí pueden resultar contraproducentes para los intereses de la propia organización.

---

Ahora bien, si un cambio cultural es un proceso lento y prolongado, las estrategias de acción congruentes a las necesidades organizacionales son las vías alternas más fáciles de manipular con las que se puede propiciar una nueva orientación cultural.

En este sentido, los programas de cambio deben fijar su atención en dos aspectos fundamentales: 1) En el tipo de carácter corporativo que requiere la organización de acuerdo a la situación contingente y 2) En el cambio cultural se deben considerar también los aspectos que conforman el mundo simbólico actual, tendientes a encontrar "los modos de capitalizar los efectos culturales que se perciben como positivos o marginar los que se perciben como negativos".

Tradicionalmente los procesos de cambio venían recayendo en las tareas de cambiar o actualizar el nivel tecnológico, estructuras piramidales y rígidas por sistemas orgánicos, planos y flexibles, habilidades y motivaciones de los empleados; esto no significa que esté mal, sino que dichos puntos representan tan sólo la mitad del camino por recorrer.

El verdadero cambio cultural exige un cambio en las relaciones sociales tomando en cuenta los simbolismos o imágenes y valores que guían las acciones al interior de la organización, es decir, un cambio de mentalidad que facilite la creación de nuevas oportunidades y formas de vida. (33)

Pocas organizaciones mexicanas son conscientes de las consecuencias de dichos sistema de significados, razón por la que no se interesan en explorar los patrones culturales que le dan vida a la trama funcional que viven día a día. Una revisión a la historia de la empresa, estilos de liderazgo, patrones de comunicación, criterios de selección y contratación del personal, diseño de espacios físicos y edificios; así como a las prácticas previas a los ascensos, la capacitación, criterios históricos de evaluación de desempeño del personal, rituales arraigados, el tipo de lenguaje y hasta los temas de conversación nos explicarán las verdaderas causas del por qué se trabaja de una determinada forma y no de otra.

En otras palabras, una empresa sin darse cuenta, a través de sus tradiciones, costumbres, valores y acciones en general; pudo colocar, a lo largo de su desarrollo, los cimientos para la aparición o construcción de la

---

problemática que vive actualmente e incluso de la que tendrá que enfrentar en el futuro. Es necesario, entonces, que las organizaciones revisen y estudien lo que comunican no sólo mediante su mundo social, sino también del mundo simbólico porque ambos conforman la realidad de una empresa.

Por tanto, si las características culturales de las organizaciones ejercen un importante efecto sobre el desempeño de cada una de ellas, la implementación de "una cultura de la productividad" o "calidad del servicio" resulta ser el elemento esencial para el éxito de toda empresa, misma que deberá de estar respaldada por todos aquellos artefactos culturales y métodos de socialización con los que se cuente; además de predicarse de forma congruente mediante las vivencias cotidianas que tengan lugar en la compañía.

Desde el punto de vista cultural, esto significa que la calidad y productividad del servicio de una organización es un estilo de vida que sólo puede ser posible si existe en su interior una calidad de vida humana capaz de satisfacer ampliamente los requerimientos de sus trabajadores.

En el siguiente apartado trataremos el papel que juega la comunicación dentro de este proceso social.

## **5.2. COMUNICACIÓN PARA LA ACCIÓN**

Como pudimos apreciar en la sección anterior, el éxito y desarrollo de una organización depende en buena medida de su realidad social interna que, a su vez, se construye y determina por el tipo de acciones colectivas que sus miembros llevan a cabo; ajustando de forma estratégica sus intereses y objetivos a las normas, reglas y valores que rigen sus conductas dentro de este escenario, ya sea siguiéndolas al pie de la letra, tergiversándolas e incluso en algunos casos ignorándolas.

También mencionamos más arriba que para dirigir adecuadamente la acción colectiva hacia los fines exitosos de la empresa no era necesario una sobrecarga de reglamentos, así como tampoco le beneficiaría la ausencia de ellos, sino que más bien, este proceso depende del valiosísimo arte de la "negociación", el cual sirve de base para establecer las condiciones de los intercambios que más tarde

---



se transformarán en "compromisos para la acción".

Cabe recordar, que "la acción colectiva o social", según Crozier y Friedberg (34), es un fenómeno de socialización que no puede ser considerado como "el producto predeterminado de una adaptación pasiva, sino más bien un proceso abierto e impredecible en la medida en que siempre está mediatizado por el sujeto que actúa y que conserva una zona de libertad dentro de los límites del campo en el que participa".

Desde esta perspectiva, el funcionamiento de una organización ya no corresponde, como dicen estos autores, a un conjunto mecánico de engranajes ajustados y motivados por una racionalidad; ni tampoco puede ser considerado como una serie de expresiones impersonales de imperativos funcionales que en sí mismas aseguren "espontáneamente la satisfacción de necesidades" de adaptación, integración, cooperación y compromiso con el sistema.

En la empresa objeto de estudio encontramos una atmósfera de rigidez y control que da a los individuos espacios de libertad muy reducidos para movilizarse, lo que no impide que éste sea aprovechado para realizar actividades contraorganizacionales como el mal servicio o la piratería por citar algunos ejemplos.

Con lo anterior no queremos decir que los individuos no participan en el cumplimiento de sus tareas, en este caso si dejaría de existir la organización, más bien lo que pretendemos evidenciar es que gracias al sistema estructural restrictivo, los sujetos tienen un mínimo de cooperación pero no el requerido por la compañía para que ésta pueda ser realmente productiva; peor aún, la instrumentalización de la que es objeto está obstruyendo su crecimiento y desarrollo ya que va orientada a satisfacer de algún modo parte de las necesidades individuales que no han sido cubiertas a costa de sus propios intereses.

Por otro lado, recordemos que esta situación ya la vivía la empresa antes de su periodo de transición cuando prevalecía una gran flexibilidad ante sus normas de trabajo.

---

Tales condiciones nos conducen al problema central de la trama funcional que toda organización tiene que enfrentar: lograr la cooperación eficaz de todos y cada uno de los miembros para el cumplimiento de los objetivos trazados por ésta.

Crozier y Friedberg, en su aporte teórico, nos explican a partir de la inclusión de nuevos conceptos como "juegos de poder", "márgenes de libertad" y "estrategias del actor" la compleja forma en que se va articulando la participación de los actores en la organización y; proponen como alternativa única de solución al proceso de la negociación o intercambio de los beneficios, ya que ésta constituye la base para hacer posible la concretización de acuerdos con miras a la realización de acciones determinadas.

Al respecto, la pregunta obligada aquí es ¿Qué papel juega la comunicación en el proceso de negociación y cómo contribuye a mejorar la calidad y productividad del servicio en una organización?

Para empezar, ninguna empresa puede existir sin comunicación, ésta es el medio por el que las personas se relacionan entre sí; sin ella la coordinación, la cooperación e integración se tornan prácticamente imposibles porque la gente no puede expresar sus ideas, instrucciones, necesidades y sentimientos. Todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

En el cuarto capítulo al hablar del actor, ya nos habíamos referido a la importancia de la comunicación organizacional, cuando mencionamos que ésta es una de las principales fuentes de poder, quizá la más importante debido a que opera a nivel psicológico en el individuo; su manipulación o ausencia crea una gran ansiedad e incertidumbre que afecta gravemente su capacidad de acción, quien sustenta este tipo de poder cuenta con un mayor margen de libertad para imponer sus puntos de vista u orientación dentro de una determinada situación.

Sin embargo, la cooperación y el compromiso son tal y como lo es la información: parcial e incompleta, como consecuencia, este tipo de ambiente puede convertir a un potencial trabajador en un gran adversario de la organización.

---

Dentro de este apartado, basaremos nuestro marco conceptual principalmente en la propuesta hecha por Fernando Flores en su libro "Inventando la empresa del siglo XXI" (35), donde critica el papel que tradicionalmente se le ha otorgado a la Comunicación dentro de las organizaciones, ésta queda restringida a una mera transmisión de información y propone ver a la comunicación como un proceso de acoplamiento de los seres humanos que entran en relación a través de los actos del lenguaje (hablar y escuchar o interpretar); viviendo siempre en un trasfondo compartido de prácticas y comprometiéndose con la acción colectiva, la cooperación, el discurso y el conflicto.

Esto significa que las expresiones generadas en una conversación o comunicación deberán ajustarse al contexto normativo particular en el que se desarrolla dicha plática, la cual representará normas y valores compartidos; que nos remontan nuevamente a la cultura organizacional, ésta además del lenguaje, juega un papel muy importante en la interpretación y generación de posibilidades de acción para la gente pertinentes a la situación.

Podemos decir entonces que, la comunicación se da a cualquier nivel social de la vida de una empresa y se encuentra estrechamente ligada a la acción mientras se realizan las actividades laborales, pero la actuación ocurre siempre dentro de un mundo; es decir, la acción, el lenguaje y el habla son fenómenos que no pueden ser comprendidos a parte de vivir en un mundo ya que éste es lo que se revela en nuestras relaciones diarias. (36)

A razón de entender el proceso comunicativo y el papel que desempeña en las negociaciones organizacionales, en el siguiente espacio haremos una interpretación de la teoría de los Tres Mundos de Jürgen Habermas, con la que de alguna manera, esquematizaremos los diferentes aspectos o dimensiones de la empresa tratados oportunamente a lo largo de esta investigación.

### **5.2.1. LA TEORÍA DE LOS TRES MUNDOS**

La acción colectiva, comenta Habermas (37), está conectada e influida por la relación que guarda el actor con su mundo. Todas las acciones sociales tienen como trasfondo la existencia de "un mundo de vida" y, es ahí donde los sujetos socializados participan en un proceso de cooperación, haciendo uso de la

---

interpretación de dicho mundo por medio de una traducción cultural compartida.

El mundo de vida, también denominado por el autor mundo co-dado, viene siendo el resultado de los procesos de interpretación de los sujetos agentes por lo que su contenido está previamente interpretado de manera subjetiva, no podemos negar su existencia pero si reflexionar sobre él. En otras palabras, "el mundo de vida" es el escenario social donde se mueven en común los participantes de una organización.

El cálculo de las estrategias individuales ocurre en este espacio, los actores dentro del escenario organizacional tienen que orientar su conducta siguiendo estrategias que los ayuden a conseguir tanto sus objetivos personales como para evitar todo aquello que no quieren, "puede decirse que para ello confeccionan mapas mentales conceptuales de la organización con detalles particulares de ésta y de la posición que en ella ocupan, así como de las vías que conducen a los fines que se proponen y a los peligros que se pueden exponer". (38)

Por su parte, el mundo material o duro está representado por la parte fría de la organización: objetivos, metas, políticas, reglamentos, normas y funciones; es decir, es lo que rige el contexto en el que se desarrolla la acción. El mundo mental o blando corresponde a las vivencias subjetivas del actor, aquí tienen lugar el trabajo de reflexión y sus percepciones sobre la organización o el mundo duro, necesidades, sentimientos y deseos.

Habermas (39), agrega que tanto el mundo duro o material como el mundo blando o mental requieren del mundo social para interactuar porque éste opera como mediador, así cuando estos dos mundos entran en conflicto, éste se manifiesta en el mundo social; dentro de este ámbito es donde el actor en su mundo mental se ve enfrentado al mundo material restrictivo, dicha confrontación estimula la conducta estratégica del actor que en la mayoría de las veces termina creando una brecha abismal entre éste y la compañía.

No obstante, también es dentro de este territorio donde se pueden y deben buscar las negociaciones que permitan concretizar acuerdos de cooperación entre los participantes que los conduzcan al tipo de acciones que se necesitan para mejorar su calidad y productividad.

---

La negociación convierte al mundo social en un escenario o campo estructurado en donde ocurre toda la acción que revela la interdependencia de los actores que persiguen objetivos distintos.

Así pues, la construcción del mundo organizacional depende totalmente de la acción social cotidiana, de hecho, la cooperación de los individuos está tejida de acciones; sin embargo, es importante señalar que aunque el acontecer dentro de este campo se encuentra impregnado de diversos tipos de acciones, no todas conllevan al actor a comprometerse con su trabajo, éste último requisito indispensable para el mejoramiento el proceso productivo de la empresa.

### **5.2.2. EL MUNDO ORGANIZACIONAL EN “ACCIÓN”**

Habermas distingue 4 tipos de acción que hacen referencia a la clase de cultura de la empresa y que se derivan fundamentalmente de la relación del actor con su mundo: Teleológicas, reguladas por normas, dramáticas y comunicativas, cada una de ellas se suceden con diferente frecuencia en las organizaciones y en esa medida tienen diversas implicaciones sobre la estructura y proceso productivo.

En primer termino encontramos a las acciones teleológicas, este concepto se aplica cuando el “actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada (...), una decisión entre alternativas de acción, enderezada a la realización de un propósito, dirigida por máximas y apoyada en una interpretación de la situación”. Este modo de intervención del actor puede tener éxito o fracasar, es decir alcanzar o errar en el efecto que se busca conseguir en el mundo. (40)

En las acciones teleológicas prevalece la preocupación por los fines u objetivos más que por los medios para lograrlos. Este tipo de acciones se dan con gran frecuencia en las organizaciones y es lo que justifica que en muchos casos no se alcancen las metas planteadas.

Para Cablevisión su principal objetivo es obtener altas rentas a corto plazo

---

por lo que su política central, en este periodo de reestructuración, consiste en la reducción de los gastos y costos sin importarle que con ello se deteriore la calidad de su servicio. En este sentido, las acciones teleológicas que se suceden son los recortes de presupuesto destinados a las Sucursales Comerciales y a la programación, recortes de la plantillas de personal, disminución de los salarios y de las prestaciones, etc.

Por otro lado en la empresa, particularmente en las Sucursales Comerciales, se marcan objetivos de ventas que no están respaldados por planes o programas de trabajo como tampoco existen estrategias de mercado adecuadamente definidas para alcanzarlos, la consigna es vender hasta crecer a 500 mil clientes y ser la empresa de televisión por cable más grande de América Latina; sin que se determinen los medios para captar y mantener a dichos suscriptores.

En la cotidianidad de la vida organizacional, este tipo de acciones se pueden transformar en "estratégicas" cuando en el cálculo que se hace en las acciones del actor interviene la expectativa de decisiones de otros actores que también actúan con vistas a la realización de sus propios intereses. (41)

Las acciones teleológicas y estratégicas se desarrollan en el escenario organizacional partiendo de una característica básica: el cálculo y la elección de los medios y fines de los actores encaminados al logro de sus objetivos e intereses individuales. La diferencia entre ambas es que las primeras están avaladas por la parte formal de la empresa y se conocen explícitamente las intenciones de los actos, aunque esto no ocurra siempre en todas las organizaciones, mientras que con el segundo tipo de acciones se busca ocultar sus verdaderos propósitos.

Esta transformación de teleológicas a estratégicas lo vemos claramente ejemplificado en Cablevisión durante esta reestructuración, debido a que jamás se dio a conocer las políticas y orientación de los cambios a la mayoría de los empleados, como tampoco se estableció claramente el papel y futuro de los trabajadores en este proceso y en general en la organización. La manipulación de la información originó una de las fuentes más importantes de poder: la incertidumbre, que de manera parcial, obtuvo la participación de los individuos.

---

De cualquier modo, no es cometido de las acciones teleológicas propiciar la creación de compromisos, peor aún cuando en este tipo de actos no se incorporan los objetivos de los empleados viene un desajuste que se manifiesta con los desacuerdos y la poca cooperación del actor que culminan casi siempre en conflictos.

En las acciones reguladas por normas toman relevancia los actos de los individuos en su calidad de roles funcionales, en ellas se presupone como una parte fundamental a los valores comunes de los miembros de un grupo social. En este tipo de acción las relaciones se dan entre un actor y dos mundos: junto al mundo duro u objetivo de los estados de cosas existentes aparece el mundo social al que pertenece el actor en calidad de sujeto portador de un rol, quien debe cumplir con un determinado perfil, las interacciones entre ellos se encuentran establecidas por normas o reglamentos operativos de trabajo. (42)

De acuerdo con lo expuesto previamente, el mundo social consta de un contexto normativo y todos los actores para quienes son válidas dichas reglas pertenecen a un mismo mundo. Las normas expresan un acuerdo existente en un grupo social y todos los miembros para los que rezan dichas reglas tienen derecho a esperar que en determinadas situaciones se efectúan u omitan las acciones obligadas o prohibidas con sus respectivas consecuencias.

Este tipo de acciones junto con las teleológicas hacen del mundo social, en términos de Crozier y Friedberg, un campo estructurado que busca controlar y restringir la capacidad de acción del individuo, al despojarlo de toda autonomía e iniciativa propia con el fin de hacer predecible su comportamiento; empero, como lo hemos venido mencionando, el actor cuenta con un pequeño margen de libertad que emplea de manera estratégica en sus interacciones con los demás. La persistencia de esta libertad, dice Crozier y Friedberg, "deshace hasta las reglas más sabias" por lo que la ejecución de dichas reglas en la práctica puede ser mediatizada.

En resumen, este tipo de acción ayuda a dar un orden a las tareas de la organización con un mínimo de cooperación de sus miembros, pero no genera compromiso en los actores.

Las acciones dramatúrgicas, perciben a la interacción social como un

---

encuentro en el que los participantes montan toda una "autoescenificación o estilización de la expresión de las propias vivencias hechas con vistas a los espectadores". (43)

En otras palabras, el individuo actúa en situaciones cotidianas laborales, buscando proyectar cierta impresión o imagen de sí mismo o de su trabajo hacia la gente que en ese momento juega el papel de su público con el fin de influir en su ánimo de tal manera que facilite el aseguramiento de sus objetivos propuestos. Esto significa que dicho comportamiento expresivo no es espontáneo, "los sujetos actúan con vistas a la obtención de un fin y realizan sus propósitos orientándose por e influyendo sobre las decisiones de otros actores".(44)

Desde este punto de vista, la acción dramática puede adoptar rasgos estratégicos en cuanto el actor considere a los espectadores no como público, sino como oponentes, la escala de "autoescenificación" va desde la comunicación sincera de las propias intenciones, deseos, estados de ánimo, etc.; hasta la manipulación de las expresiones. Esta parece ser otra de las actitudes más frecuentes dentro de las organizaciones, el individuo busca obtener una buena remuneración económica, un ascenso, estatus o reconocimiento con el menor gasto de energía y; el hecho de que en muchas ocasiones no comunique sus intenciones es parte de la estrategia misma.

Esta actitud individualista, las más de las veces, le da a la organización un carácter única y exclusivamente utilitario que hace de ella, un instrumento para el logro de propósitos particulares sin que ello implique necesariamente que sus miembros tengan que comprometerse con ella ni con ningún otro de sus integrantes.

De cualquier forma, su práctica es motivo de conflicto y de desacuerdo porque en la búsqueda de los objetivos personales regularmente se interfiere en los intereses de otras personas limitando su libertad, aquí el resultado de la acción depende de otros actores debido a que cada uno de ellos orientará sus actividades a la consecución de su propio éxito y la cooperación de éstos estará dada en la medida en que ellos perciban en su acción un fin utilitario que pueda traducirse en beneficios.

---



Finalmente encontramos a la acción comunicativa, la cual debido a su naturaleza, es el único tipo de actos capaces de crear compromisos entre los integrantes de un grupo social.

Desde la perspectiva de Fernando Flores (45), " todos los miembros de una empresa producen y viven lingüísticamente en un mundo "; en este sentido, la comunicación organizacional implica inevitablemente que los individuos participantes en la construcción de su realidad social interna se vean involucrados en una "red de conversaciones" a partir de la que se articulan "los compromisos para la acción".

La comunicación organizacional conlleva al individuo a ejecutar ciertos tipos de actos previamente acordados y que traen consigo una redefinición de las relaciones sociales que constituyen el mundo de los actores participantes, al mismo tiempo que, convierte a sus interactuantes en hablantes y auditores, de ahí que sus unidades básicas sean el lenguaje y los compromisos; ambos conforman el vehículo necesario para establecer una verdadera comunicación.

Una conversación, dice el autor, "es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones" (46), por lo que toda conversación en la organización deberá producir (ya sea de forma inmediata, a corto, mediano o largo plazo) un compromiso para la acción.

En otras palabras, el acto comunicativo es el único mecanismo de coordinación de la acción social que conduce a los individuos a establecer los acuerdos que se requieren en el campo interno de cada empresa para subsistir y, que más tarde, se transformarán en responsabilidades y compromisos que deberán materializarse en la práctica de todos y cada uno de los participantes si se desea una cooperación eficaz y duradera para el mejoramiento continuo del mundo social y de la calidad de sus modos de vida que más tarde se reflejará en la productividad del servicio.

Así, las acciones comunicativas convierten a las organizaciones en "redes de conversaciones elementales que articulan una red de compromisos"(47). Lo que quiere decir que, toda empresa con el simple hecho de existir se encuentra comprometida a cumplir con determinado tipo de compromisos particulares tanto a nivel interno como externo y sólo podrá sobrevivir en la medida en que pueda

---

seguir construyéndolos y cumpliendo con ellos, las organizaciones predeterminan las estructuras de los compromisos, su dirección y modos de vida.

Habermas (48), define a la acción comunicativa como "la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y acción (ya sea por medios verbales o por medios extraverbales) entablan una relación interpersonal en la que buscan entenderse sobre una situación de acción y con ello sus acciones".

Cabe hacer notar, que la acción comunicativa presupone un entendimiento previo que sólo puede ser posible si se está inmerso dentro de una misma cultura, las relaciones sociales son actos de compromisos "autorreferenciales" del hablante, el que interpreta no puede separarse de su situación real dentro de su mundo social. De ahí que el autor proponga a la "interpretación" como el concepto central de este tipo de actos, pues ésta hace referencia a la "negociación de definiciones de la situación susceptibles de consenso". (49)

Los participantes que comparten un mismo modo de vida y un mismo lenguaje no solamente podrán entablar una relación en su mundo social, sino que también podrán referirse al mundo objetivo y subjetivo, dado que hablantes y oyentes manejan un mismo sistema de mundos "co-origenarios" y, son precisamente esos tres mundos los que constituyen conjuntamente el sistema de referencia que los sujetos suponen en común en los procesos de comunicación los que nos conducirán a dicha interpretación. (50)

De ello, se deduce que entre los actores y la organización existen las bases para que se de un buen entendimiento que propicie la participación y colaboración mutua, que en nuestros tiempos se ha vuelto un imperativo para la sobrevivencia de cualquier compañía.

Para Flores (51), el término "interpretación" no es otra cosa que el acto de "escuchar" en el proceso comunicativo, mismo que implica por un lado, una revaloración de los fenómenos del lenguaje y por el otro; una cambiante relación social entre hablantes y auditores.

Cuando una persona "escucha," puede integrar la información, hacerla consciente y por lo tanto, responder o actuar en consecuencia; la escucha es el

---

fundamento del aprendizaje.

Ahora bien, el intercalar los papeles comunicativos de hablantes a oyentes y viceversa durante la interacción, es una condición fundamental para que ocurran la retroalimentación y los intercambios necesarios que conduzcan a la cooperación. De modo que el éxito personal, profesional y organizacional depende, en gran medida, de la habilidad para escuchar y del continuo devenir en la negociación; mientras la gente viva y trabaje junta coordinará sus acciones a través de solicitudes y promesas y de las expectativas que de ellas se deriven.

La comunicación y más aún las acciones comunicativas son en sí mismas actos de intercambios, los cuales según lo indica autor, se deben producir "contra el trasfondo del escuchar y la relevancia"; es decir, dentro de un mundo social compartido donde el tema en cuestión sea trascendente para todos los actores involucrados en la interrelación para que sea capaz de movilizar los recursos colectivos en pro de la misma.

Así, la acción comunicativa, al operar dentro del territorio del entendimiento común, tiene como propósito principal establecer las condiciones en que habrá de llevarse a cabo la cooperación; ello permite que sean aclarados desde un principio los alcances, derechos, responsabilidades y obligaciones de todos y cada uno de los miembros de una organización e incluso los que le corresponden al grupo directivo.

Todo esto con el fin de evitar evasiones de tareas y de responsabilidades, así como eliminar la confusión, la ambigüedad y hasta el desconocimiento que en general tienen los empleados sobre proyectos o planes de trabajo e incluso de sus respectivos objetivos y políticas, pues es ciertamente difícil que los individuos se comprometan con ellos y desarrollen acciones tendientes a su cumplimiento eficaz; si se ignoran o conocen tan sólo parcialmente, a su vez, es poco probable la creación de compromisos si escasamente tienen interacción con sus dirigentes.

La fuerza laboral de toda empresa rebasa la mitad de su población total por lo que su falta de integración y conocimiento de los programas y proyectos amplían las posibilidades de una mala ejecución que pueden ser muy graves. De ahí que, una acción social exitosa dependa, en buena medida, de una auténtica

---

acción comunicativa que coordine la acción.

Entonces, la acción cooperativa más que de la manipulación, motivación o represión proviene del entendimiento común, producto de un verdadero proceso de comunicación; en el que se versa sobre hechos o aspectos de interés colectivo.

Por supuesto, que también las acciones comunicativas se dan bajo una relación de poder, pero con la diferencia de que las decisiones que de ahí sean tomadas, serán el resultado de un proceso de negociación y participación colectiva y no de forma unilateral como regularmente sucede en las organizaciones.

Por tanto, los diferentes tipos o modelos de acciones dentro de la organización deberán estar fundamentados en actos comunicativos, pues hasta en los casos de acciones teleológicas, reguladas por normas y de acciones dramatúrgicas se debe suponer la formación de un consenso entre los participantes en la comunicación; consenso que en principio es de naturaleza lingüística. (52)

Visto de esta manera, se puede afirmar que las acciones comunicativas tienen dos funciones básicas, ligar las interacciones entre los tres mundos por un lado, e interponerse por el otro; dado que al efectuarse el análisis de las posibilidades de acción se establecen las condiciones y límites del poder de pedir. En otras palabras, el acto comunicativo es la mediación para llevar a cabo una negociación constante y permanente entre los actores y, de éstos con la organización, lo que crea el puente que salva la brecha de incomprensión y desconfianza entre el grupo directivo y los empleados al conocer mejor éstos últimos su realidad social interna.

La comunicación no sólo sirve para informar, regular, persuadir, sino para integrar a los miembros de un grupo al mediar situaciones y propiciar acuerdos y compromisos. Esto ayuda a la organización a continuar con vida y a perpetuarse a sí misma.

Por otro lado, la comunicación mejora las relaciones interpersonales de los

---

empleados debido a que contribuye a que la gente tenga interpretaciones adecuadamente compartidas de sus compromisos y acciones, además de ser el conducto por el que cada uno podrá expresar sus necesidades e inquietudes. Así la realidad comunicativa, en términos generales, puede lograr que la atmósfera de trabajo tensa y confusa se transforme en un ambiente sano para trabajar.(53)

De ahí, que la actividad comunicativa contribuya a mejorar tanto la moral como el desempeño de los empleados, al tiempo que promueve la satisfacción en el trabajo haciendo que se sientan comprometidos con él, al permitirles a través del intercambio de opiniones y sugerencias ser activamente productivos desde su lugar en la estructura organizacional y; de manera general, disminuye la sensación de imposición que dejan los otros tipos de acciones.

Sin embargo, la realidad comunicativa que se presenta en Cablevisión es totalmente opuesta a lo mencionado en el párrafo anterior y nos aporta los elementos que nos permiten describirla como un sistema que sigue el conocido patrón formal, descendente o vertical que impide que ocurra una auténtica retroalimentación; donde la función de sus líderes de grupo y directivos dentro del proceso de comunicación se reduce a la transmisión de órdenes, mensajes, sanciones, declaraciones, promesas, peticiones e instrucciones sobre cambios operativos.

Mientras que para la fuerza laboral la ejecución de dichos informes, sin considerarlo como un medio para conciliar intereses y negociar o intercambiar acciones de común acuerdo, razón por la que el establecimiento de compromisos con condiciones de satisfacción para ambas partes son prácticamente inexistentes.

Satisfacer plenamente las necesidades de sus públicos (internos y externos) es el compromiso vital de Cablevisión, empero, sus conflictos organizacionales muestran el cumplimiento parcial del mismo y, ésta particularidad le impide desarrollarse adecuadamente.

El no considerar el contrato psicológico de sus miembros que va implícito en la relación contractual o, simplemente no proporcionar los elementos materiales y humanos para que éstos puedan desarrollar adecuadamente las tareas que les corresponden, así como el no darle seguimiento a las quejas que los clientes

---

tienen sobre el servicio son una especie de ceguera que trae consigo el peligro de disminuir el campo de posibilidad de acción de esta empresa.

La importancia de la comunicación radica, entonces, en su utilidad y capacidad para detectar los costosos quiebres al identificar las carencias y necesidades del medio laboral.

Debemos insistir en que a través de la comunicación de nuestra interpretación o comprensión del mundo que nos rodea podemos mejorar nuestra realidad social de trabajo, no sólo porque nos permite analizar de forma compartida nuestros problemas o debilidades actuales obteniendo un gran enriquecimiento con la variedad de propuestas u opiniones que de ello deriva, sino porque también contaremos con una base de comprensión mutua más efectiva de las futuras acciones que deberán tomarse.

Esto contribuye a disminuir las múltiples realidades que se viven en una organización, así como las percepciones negativas que regularmente tienen los individuos sobre ésta y, que obstruyen su buen desempeño y desarrollo.

Desde esta óptica, la comunicación organizacional deja de ser una mera transmisión de mensajes para convertirse en un recurso estratégico para redefinir las formas de vida o modos de relacionarnos con las personas y con las cosas, en donde la capacidad de expresión (verbal y extraverbal) de los participantes, especialmente la del grupo directivo será crucial para la eficientización del funcionamiento organizacional.

### **5.2.3. COMPETENCIA COMUNICATIVA: EL VERDADERO ARTE DE LA NEGOCIACIÓN**

El hecho de que se tenga en común una misma cultura y un mismo lenguaje sólo pone en la mesa el tablero y las reglas o códigos de juego sobre los cuales se habrá de llevar a cabo toda la acción; es decir, las bases de entendimiento que nos conducirán a adquirir compromisos para nuestra futura actuación, pero esto no asegura el cumplimiento del actor en las tareas asignadas por la empresa y mucho menos que se realicen con calidad y eficiencia.

---

Si bien, el éxito de los sistemas que se basan en la relación que existe entre la comunicación y la acción dependen del desarrollo de una nueva tradición cultural compartida en la que la dimensión del compromiso adquirida a través del lenguaje sea tomado realmente en serio dentro de una interpretación común, el verdadero arte de la negociación lo encontramos en la competencia comunicativa de los propios actores de la organización, comenzando por la de los líderes formales.

La competencia comunicativa, asegura Flores (54), es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse en la práctica de "la red de compromisos" que las expresiones y sus interpretaciones generan. Dentro de este proceso el saber escuchar es la herramienta de mayor eficacia que todo directivo debe utilizar, lo que implica dar un adecuado uso de la retroalimentación atendiendo las necesidades reales manifestadas durante la conversación, es decir, que los acuerdos establecidos dejen su condición de "promesas" y pasen al terreno de las realizaciones donde no sólo el actor se compromete con los objetivos de la organización, sino que ésta también asume el compromiso de satisfacer sus peticiones.

Así, la competencia comunicativa denota entonces la habilidad para relacionarse exitosamente con el mundo.

Esta cualidad es fundamental porque ella facilitará o complejizará la conciliación de los intereses organizacionales con los individuales al revelarnos la disponibilidad de los representantes formales para entablar una verdadera relación de negociación o de intercambios encaminada a solucionar los problemas que afectan a ambas partes; a su vez, legitimará la organización ante los ojos de sus trabajadores y condicionará el tipo de cooperación de éstos últimos.

De ahí que, la competencia comunicativa sea el elemento realmente sólido para la construcción de compromisos en tanto que refuerza el liderazgo y amplía la capacidad de pedir de los directivos.

Sin embargo, gran parte de los conflictos humanos que atañen la vida social de las organizaciones actuales y que inhiben su desempeño exitoso están condicionados precisamente por la incapacidad comunicativa de los propios

---

directivos que propician la aparición de los denominados "quiebres" o rompimientos de los compromisos y del habla que; según el autor, impregnan las prácticas sociales y laborales de los seres humanos. Un quiebre no hace más que revelarnos el nexo de las relaciones que nos son necesarias para cumplir nuestra tarea (55), por tanto, es todo aquello que nos impide relacionarnos adecuadamente con nuestro mundo.

La comunicación es acción y a menudo los representantes de los intereses organizacionales olvidan que lo que hacen es también un medio de comunicación en la medida en que otros lo interpretan. No actuar es una forma importante de comunicación, el jefe que se encierra en su oficina y no escucha los problemas y necesidades de sus subordinados como tampoco elogia a un empleado por un trabajo bien hecho o que no proporciona los recursos prometidos está también enviándole un mensaje.

La acción a la larga, es más elocuente que las palabras, los directivos y gerentes que dicen una cosa pero hacen otra muy pronto se darán cuenta de que sus subordinados "escuchan sobre todo lo que hacen", esta discrepancia trae consigo efectos negativos en la credibilidad de dichos líderes; su incidencia en este tipo de quiebres puede poner en riesgo la futura interacción comunicativa y desalentar el comportamiento cooperativo de los demás participantes con sus respectivas consecuencias en la motivación y productividad de los mismos.

Lo que resulta crucial porque generalmente de ahí se deriva la gran brecha que en ocasiones parece irreconciliable entre empresa y empleados.

Ekman citado por Golhaber (56), afirma que las acciones pueden repetir, contradecir, complementar, acentuar, regular e incluso sustituir a las palabras; razón por la que éstas determinan los sentimientos, actitudes, satisfacciones, realizaciones e interpretaciones de la gente.

Ahora bien, cuando un directivo está comprometido con la comunicación por medio de sus palabras y acciones dicho compromiso trasciende al resto de la organización.

Es imperativo que los compromisos adquiridos mediante el acto

---



comunicativo (promesas) sean materializados con la práctica para crear una verdadera ética comunicativa, que deberá basarse explícitamente en cuatro condiciones: inteligibilidad, verdad, sinceridad, oportunidad y legitimidad; mismos que de aquí en adelante conformaran los valores esenciales que regirán la conducta comunicativa de todo actor en la organización que pretenda cierto tipo de cooperación.

La competencia comunicativa, entonces, no sólo abre nuevas posibilidades y capacidades de acción para pedir y crear nuevos compromisos, sino que los limita si éstos no se ven reflejados en acciones.

Una comunicación eficaz ocurre por un lado, cuando sirve para crear conciencia de los compromisos hechos al hablar y logra que dichos acuerdos sean reflejados en una acción cooperativa eficiente y, por el otro, cuando se obtiene la preparación y/o educación de los trabajadores para que enfrenten los quiebres que se presentan regularmente en todo proceso de cambio a fin de paliar los efectos adversos que generalmente inciden en el clima organizacional y por ende, en su productividad.

De esta forma, una comunicación fluida pero no indiscriminada puede hacer que los actores comprendan cómo el gran escenario les afecta a ellos y a sus puestos, los cambios en la economía, entre competidores en la industria o, en la organización como un todo; deben traducirse a las consecuencias prácticas para cada ubicación, departamento y trabajador.

En el caso de Cablevisión, la gran mayoría de los empleados desconocen las políticas, causas y objetivos que dieron vida al período de reestructuración en la empresa, así como los problemas y retos que la compañía deberá enfrentar en el mercado actual.

La poca información que circula al respecto proviene de fuentes informales por lo que sus escenarios son espacios susceptibles para la conformación de fuertes rumores.

Cabe recordar, a propósito, que cierto día en la empresa había una gran consternación en un grupo de compañeros de trabajo que aseguraban que ésta

---

se iba a declarar en quiebra y aconsejaban buscar la forma en que se les liquidara lo más pronto posible antes de que ocurriera dicho acontecimiento y no se les pagara lo justo, otros tantos decían que lo mejor era aprovechar lo más que se pudiera y sacar ventaja de la situación.

Contrariamente a lo que sucede en esta compañía de televisión por cable, la evidencia nos muestra una relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad de los empleados. Ésta debe ser continua especialmente durante periodos de cambio o de crisis, cuando los empleados la necesitan y no la reciben recurrirán a los canales informales como el rumor para llenar el vacío lo que puede ocasionar deformaciones de la realidad con consecuencias nocivas para la compañía.

Mientras menor sea la incertidumbre, mayor será la satisfacción, las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre; por tanto, tienen un impacto negativo en el desempeño de los empleados.

De acuerdo con lo anterior, el comportamiento comunicacional de los individuos y grupos puede ser condicionado por la naturaleza misma de la estructura formal y no formal de la empresa, pero también el estilo de comunicación formal e informal puede llegar a condicionar la estructura organizacional. Los límites de aquellas influencias no pueden aislarse en las prácticas diarias, pero puede hablarse de una realidad interactiva cuyos efectos pueden observarse concretamente en el deterioro productivo o éxito de la empresa en plazos más o menos significativos.

Por medio de la comunicación se pueden prevenir, detectar y solucionar dichos quiebres, los cuales pueden resultar muy costosos para la productividad de una organización. De hecho, la aparición de los quiebres es un peligro constante, la intención no es acabar con ellos de una vez y para siempre porque sería prácticamente imposible, sino crear la mediación que nos lleve a establecer acuerdos o compromisos con el propósito de hacerles frente.

De esta manera, la acción comunicativa se convierte en el ingrediente principal para la eficacia de cualquier grupo social u organización porque permite anticipar y afectar la conducta de otros a través del lenguaje.

---

Los directivos, gerentes y jefes de una empresa deben ser seres eminentemente comunicativos por lo que su responsabilidad principal será la de abrir espacios para iniciar, crear, articular y activar la red de compromisos para la acción que involucren a todos los integrantes de la compañía mediante la utilización de acciones auténticamente comunicativas; sólo a través de ellas será posible establecer un proceso de apertura que cree un mundo de cercanía y cooperación mutua, ya que a cada participante le corresponde una determinada responsabilidad dentro de una situación particular y en general en la organización.

Los jefes de las organizaciones deberán estar conscientes de que administrar una empresa va más allá de crear una estructura, pues con ello, se está delineando también el sistema de comunicación que los apoyará y que será fundamental para un buen desempeño.

Una inadecuada comunicación sigue las líneas formales de la estructura organizacional y por lo regular es la principal fuente de conflictos interpersonales que se cita con mayor frecuencia. (57)

De ahí que, para Flores (58), la única forma verdaderamente exitosa de administrar una organización sea "comunicando" y, es ahí donde la administración y la comunicación encuentran su punto de interacción; ambas buscan procurar la generación de contextos o escenarios dentro de los cuales se pueda realizar consistentemente una acción efectiva y cooperativa.

---

### **5.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS SUCURSALES COMERCIALES DE CABLEVISIÓN: NECESIDADES Y RETOS**

---

Partiendo del análisis efectuado en las diferentes dimensiones o particularidades que conforman el mundo de la organización: finalidad, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares (comunicación y capacitación); derivado de los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación (entrevista, cuestionario y test de apercepción temática) y, de su respectiva confrontación con el marco teórico utilizado.

Pudimos determinar que el problema vertebral radica precisamente en el tipo de constructos sociales que configuran su cultura organizacional (ideología, rituales, costumbres, valores, prácticas sociales, etc.); que sus integrantes viven día con día y que no corresponden a las necesidades reales de la empresa para cumplir con las exigencias de su entorno económico actual y mucho menos para desempeñar el papel de líder dentro del ramo de televisión restringida como lo establece la compañía en su objetivo central.

Dichos factores dañan de tal forma la atmósfera laboral que es imposible que ésto no se vea reflejado en la economía de la empresa. El clima organizacional, como sabemos, es uno de los factores decisivos para contar con un personal preocupado por la calidad y productividad de un servicio y, en Cablevisión éste es totalmente adverso para propiciar un verdadero cambio hacia la eficientización de sus procesos de operación.

Dentro de las dimensiones que mayor incidencia negativa tienen en la ambiente laboral de la empresa se encuentran el estilo de liderazgo, las relaciones sociales, las recompensas y la falta de mecanismos auxiliares (Comunicación y capacitación); lo que significa que la naturaleza de la problemática en Cablevisión rebasa la cuestión comunicativa para ubicarse en el actor y su estilo de vida.

No obstante, en las siguientes páginas nos ocuparemos del diagnóstico general de la empresa, en el que señalaremos los principales problemas detectados en los distintos análisis efectuados en los capítulos anteriores sobre cada uno de los subsistemas estudiados, a fin de tener el panorama completo de las debilidades de su clima y cultura organizacionales que tendremos que trabajar.

---

## FINALIDAD

El análisis de esta casilla delata que en Cablevisión no existe una cultura de servicio. En primer lugar, porque no se han establecido políticas, estrategias y objetivos para el cuidado y mejoramiento continuo de la calidad del servicio a fin de disminuir las altas cifras de quejas, cancelaciones y demandas, como tampoco los hay para la captación y mantenimiento de sus clientes; en segundo, no existen lineamientos que definan a la calidad del servicio, como acceder a él y, el papel que juegan los individuos dentro de este proceso; en tercero, éste no figura como uno de los valores esenciales de la empresa.

Asimismo, no hay una orientación de mercado, dado que no se invierte en investigaciones serias sobre la competencia y nuevas zonas potenciales; no se interesan en atender proactivamente las quejas, sugerencias y opiniones que los suscriptores tienen con respecto al servicio para detectar sus fortalezas y debilidades.

Las características que prevalecen en el servicio son los malos tratos, largas filas e incumplimiento de lo pactado en el contrato.

## ESTRUCTURA

En esta dimensión encontramos que la configuración de su esquema organizacional es altamente compleja, centralizada y formalizada, características que la ubican como un sistema tradicional, estratificado y burócrata que en determinado momento pueden limitar y disminuir su capacidad de respuesta al medio; así como su eficacia y eficiencia al retrasar la toma de decisiones, la identificación de su problemática y de las posibles acciones para sanearla.

Dentro de las deficiencias de planeación y organización que encontramos están: la rigidez y burocratización de los procesos operativos que implican duplicidad de funciones y una sobrecarga de trámites, controles y reportes, así como detallados sistemas de reglas y procedimientos que le restan agilidad, flexibilidad y eficacia al servicio.

---

Contrariamente a esta situación, pudimos observar también, la escasez de recursos humanos y materiales, la falta de planes y objetivos de trabajo generales y particulares tanto para las Sucursales Comerciales en su conjunto como para las áreas que las componen; a parte de que no existe una definición sobre roles y perfiles que expliciten las exigencias y requisitos que deberá cubrir el trabajador para cada puesto; ocasionando una dispersión y desgaste de energía que dificultan el logro del objetivo central de la organización.

Otra observación importante en este nivel es la inexistencia de una área destinada a la evaluación y control que se encargue de la verificación periódica del cumplimiento del objetivo general de la organización y del análisis de los avances, aciertos, desviaciones y correcciones, en caso de que se requiera; del proceso de cambio.

## **LIDERAZGO**

En términos generales, las Sucursales Comerciales viven un ambiente de conflictos que tienen su origen en la visión de sus jefes de alto nivel e intermedios dentro de los que, pese a lo que se establece en el marco filosófico que rige el comportamiento de los individuos al interior de la empresa, prevalecen estilos autoritarios e impositivos de mando y supervisión que se reconocen por la percepción negativa que tienen de sus subordinados; a quienes responsabilizan de los problemas de mal servicio y del decremento productivo, a parte de su marcada tendencia al descuido y desperdicio del factor humano.

De hecho, los líderes formales están poco involucrados con lo que verdaderamente sucede dentro de las áreas de trabajo, desconocen sus necesidades y no se preocupan por proporcionar el apoyo y herramientas para que éstos realicen eficazmente su trabajo.

En consecuencia, el proceso de modernización ha sido dirigido a ajustes de tipo administrativo y estructural en los que se exige mayor disciplina, supervisión y control de la conducta de los individuos por lo que la cooperación se basa en los sistemas eventuales de amenazas, castigos y recompensas.

Esto restringe la libertad y derechos de los trabajadores, aumenta la

---

burocracia y fortalece la centralización del poder al tiempo que impide la participación del trabajador en la toma de decisiones, inhibe su desarrollo e iniciativa para resolver los problemas que se presentan en la compañía. No reconocen al factor humano, sus actitudes, necesidades y relaciones sociales como ingredientes principales para elevar la productividad y mejorar la calidad de su servicio.

## RELACIONES

Debido a todos los puntos previamente señalados, existe un gran deterioro de las relaciones entre individuos - organización. De hecho, dichas interacciones están impregnadas de quiebres o rompimientos continuos que generan una percepción negativa de esta última o múltiples realidades en sus integrantes, insatisfacción y resentimientos que ponen en peligro las acciones cooperativas en todo momento.

Para la mayoría de los trabajadores la empresa es poco seria, no se compromete ni con sus clientes internos ni con los externos, prevalece el abuso del poder y los favoritismos que benefician intereses individuales, el cuerpo directivo y los gerentes casi nunca tienen contacto directo con el grosor de los empleados; cuando esto sucede en la mayoría de los casos es para reprender o amenazar al trabajador.

Hay pocas acciones sociales dirigidas a la convivencia y unificación organizacional, en cuya práctica se excluye la participación del área técnica y se promueve la división de grupos; ésto aunado a los constantes recortes de personal crean un ambiente hostil, lleno de desconfianza, desmotivación e incomprensión que lejos de conciliar los intereses divergentes, los separa y crea una gran brecha entre ambos que inevitablemente desembocan en una lucha constante y permanente que da lugar a las acciones contraorganizaciones.

La dinámica de las relaciones sociales en la organización se caracteriza por la desintegración, la falta de compañerismo y de cooperación entre miembros y departamentos, donde siempre se resalta lo negativo, criticándose constantemente y culpándose los unos con los otros cuando algo sale mal.

---



## RECOMPENSAS

En lo que se refiere a la casilla de las recompensas, pudimos observar que los jefes de la organización, no se preocupan por el desarrollo y bienestar de sus empleados. No existen políticas para estimular, motivar y reconocer la participación y cooperación de los trabajadores, los sueldos son bajos, hay pocas oportunidades de crecimiento que son reflejadas con la demora de ascensos o promociones y en la falta de programas de capacitación y actualización que favorezcan su desarrollo profesional; así que la movilidad social queda condicionada al nepotismo y antigüedad del individuo.

Ahora bien, dentro de esta etapa de reestructuración implementada por la compañía y abanderada por la política de reducción de gastos y costos, no se incluyeron en los objetivos de cambio, estrategias para mejorar la calidad de vida de sus integrantes; al contrario de lo que se esperaba, ésta se vio severamente afectada.

Los actores han tenido que absorber una mayor carga de trabajo sin que ésto se vea reflejado en sus salarios, aumento de responsabilidades bajo un ambiente de presiones, incertidumbre, inseguridad e inestabilidad laboral; además de la pérdida de los pequeños logros obtenidos hasta entonces (pago de comisiones y de la cuota mensual por incremento de clientes, cortesías del servicio, convenciones, etc.). En general, prevalece la insatisfacción de las necesidades psicosociales de los individuos.

## COMUNICACIÓN

Dentro de esta falta de intercambios hay que destacar los de origen comunicativo, porque agudizan su problemática interna. La empresa no está consciente de que la comunicación es el instrumento fundamental para resolver muchos de estos conflictos, razón por la que no se le dedica un espacio dentro de su estructura organizacional y, mucho menos, se ha valorado y desarrollado los medios o canales adecuados para interactuar con sus empleados.

El tipo de acciones que imperan son básicamente las teleológicas y las reguladas por normas, que denotan un patrón de comunicación altamente formal,

---

oficial y descendente que se caracteriza por ser lenta y poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras; lo que no hace más que calcar la estructura organizacional de la empresa, su función es limitada a la mera transmisión de órdenes, sanciones, mensajes e instrucciones operativas.

No existe concertación de acuerdos ni compromisos que definan las condiciones de participación y cooperación social, así como los beneficios o ganancias. Esta situación, entre otras cosas, trajo como resultado resistencias y malos entendidos sobre el proceso de cambio que redujeron el nivel de compromiso y colaboración del personal.

Es más, las deficientes prácticas comunicativas produjeron ya un choque entre los mundos objetivo y subjetivo de los individuos en la organización, estimulando conductas estratégicas y utilitarias; que se manifiesta en su mundo social a través de actitudes de indisciplina, bajo rendimiento, apatía y desinterés para realizar sus actividades, desintegración, incertidumbre y mal servicio personalizado.

Otro de los graves quiebres que se presentan en la empresa por falta de comunicación es la escasa retroalimentación que ocurre por un lado, entre las altas esferas y la fuerza laboral y, por el otro, entre las diversas áreas o departamentos que componen las Sucursales Comerciales; ocasionando malos entendidos, representaciones negativas de sus compañeros, desconocimiento de sus necesidades, desconfianza e incompreensión.

En concreto, no se toman en cuenta las necesidades comunicativas de los empleados en general, en su lugar, prevalece la filtración descendente y los malos manejos de la información que favorecen la conformación y propagación de rumores; como consecuencia la empresa no posee mecanismos eficaces que involucren al actor y lo alienten a un comportamiento de compromiso constante y permanente con la organización.

Dichas condiciones de trabajo nos revelan que la alternativa más viable para mejorar la calidad y productividad de Cablevisión es mejorar la calidad vida de sus trabajadores, comenzando por el ambiente laboral a través de acciones esencialmente comunicativas, claro que un cambio de esta naturaleza implica un proceso realmente difícil y prolongado que deberá ser atendido en diferentes

---

etapas. En esta medida, los principales puntos a trabajar serán justamente los que tienen un mayor impacto en la atmósfera social y de los que se derivan un gran número problemas secundarios no menos importantes para la cuestión productividad de esta compañía. Con este propósito, a continuación señalamos las necesidades básicas a resolver:

### **1) Conscientizar a los jefes de la necesidad de modificar el tipo de liderazgo actual**

La empresa requiere de un liderazgo menos autoritario y más flexible que permita la participación de los actores en la toma de decisiones, seres eminentemente comunicativos que propicien una retroalimentación constante, que tengan una nueva visión para hacer negocios y con una mentalidad positiva respecto al trabajador y las necesidades de sus públicos, personas preocupadas por la calidad de vida laboral; estrategias capaces de conciliar los intereses individuales con los de la organización que representan.

### **2) Crear y/o revalorar los sistemas de comunicación de la compañía**

La necesidad de contar con un buen sistema de comunicación en Cablevisión responde a las exigencias de mejorar las relaciones laborales existentes y la percepción negativa que la gran mayoría de los empleados de base tienen sobre la empresa, jefes y compañeros; transformar el ambiente hostil y de incertidumbre por un clima más sano que estimule a la confianza y comprensión mutua, así como a la participación, integración, cooperación y compromiso de los actores con las tareas organizacionales.

### **3) Revisar y establecer nuevos tipos de intercambios individuos - organización**

La satisfacción de las necesidades o expectativas psicológicas de sus trabajadores: sociales, de crecimiento y autoestima son necesarias para modificar las actitudes de indisciplina, desmotivación y baja productividad, así como disminuir o evitar las acciones contraorganizacionales y reconciliar a los individuos con la organización.

---

Por tanto, los retos a los que se enfrenta Cablevisión en este período de transición son:

- Crear un ambiente de trabajo que genere apertura, confianza y reduzca la ansiedad e incertidumbre que suelen generar los procesos de cambio para obtener una mayor disposición en el personal que contribuya a reducir los problemas de adaptación a las nuevas situaciones.
  - Implementar una cultura de servicio que cree un mundo de cercanía e interacciones de cooperación mutua eficaz para desarrollar intereses colectivos más que individuales.
  - Establecer verdaderos espacios o canales de comunicación para que el personal exprese sus ideas, opiniones, necesidades y sugerencias para mejorar los sistemas de trabajo, así como incorporar a la comunicación como el recurso estratégico para negociar permanentemente la naturaleza de los intercambios individuo organización: que conlleve a todos y cada uno de los participantes al establecimiento y cumplimiento de los denominados "compromisos para la acción".
-

## **5.4. EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS**



### 5.4.1. JUSTIFICACIÓN

Es evidente que los escenarios organizacionales de las Sucursales Comerciales de Cablevisión requieren de un cambio cultural que favorezca la conformación de un ambiente sano tendiente a eficientizar los procesos productivos de la compañía.

Sin embargo, un cambio de esta magnitud es un proceso realmente complejo que no puede ser instaurado por decreto, ni tampoco impuesto, dado que es la conjunción de diversos factores que se viven cotidianamente al interior de la empresa y que se interrelacionan e influyen en el comportamiento del personal, estamos plenamente convencidos de que éste deberá construirse paso a paso a través de las relaciones diarias de todos sus integrantes donde la comunicación tendrá una participación determinante para dicho fin.

De hecho, existe una relación directa en materia del clima organizacional y el estado en que se encuentran los sistemas de comunicación en la compañía. Cabe recordar que, según Flores (59), los cambios en las redes de comunicación existentes pueden alterar substancialmente las costumbres, hábitos y en general el campo de posibilidades de acción, que más tarde nos podrán conducir a una serie completa de transformaciones.

De ahí que la comunicación sea el instrumento principal para implementar las medidas estratégicas con las que se espera propiciar, en un futuro, la metamorfosis y evolución cultural de la empresa.

Para este propósito, todas las propuestas elaboradas tendrán como objetivo general mejorar la calidad y productividad del servicio a través del mejoramiento del nivel de vida del trabajador; ya que como lo hemos venido señalando la calidad de un servicio es un estilo de vida que sólo puede ser posible si existe una buena calidad de vida humana en su interior.

Las cuestiones básicas de la vida laboral como son la comprensión, la cercanía, la confianza, la solidaridad, el compañerismo, la integración, el compromiso y la cooperación; así como la participación democrática, el

---

individualismo, los conflictos, la autosatisfacción, etc.; son elementos fundamentales en los que están implícitas las relaciones cotidianas de los individuos y grupos de la organización, donde la comunicación es el instrumento de conciliación.

Por tales motivos, el tipo de acciones a implementar serán principalmente de carácter comunicativo y estarán orientadas a mejorar las relaciones sociales que se suceden entre los individuos y departamentos de las Sucursales Comerciales en sus diferentes niveles y que tienen efectos negativos tanto en la percepción que sus miembros tienen de la empresa, jefes y compañeros de trabajo; como en la motivación, integración y cooperación de los mismos hacia sus actividades de laborales.

Con este tipo de prácticas sociales buscaremos, a su vez, crear nuevas formas de intercambios entre individuos - organización, además de incluir a la comunicación como parte de ellos; se dirigen también a la satisfacción de las necesidades sociales, de afiliación y crecimiento profesional.

Ésta última, porque le permitirá al integrante de Cablevisión desarrollar su papel activo en la construcción del destino organizacional con su participación por un lado, en la toma de decisiones a través de ideas, sugerencias y opiniones y por el otro; negociar, proponer, aceptar, asimilar y cumplir nuevas responsabilidades y compromisos para la acción.

Cabe señalar, que la comunicación no es la panacea para solucionar todos los problemas que se presentan en la empresa, una comunicación adecuada puede ser un gran apoyo para alcanzar los objetivos del cambio e incrementar o mantener la productividad, pero nunca el sustituto de la realidad.

En este sentido, el éxito de las propuestas que más adelante esbozaremos, dependerá de la habilidad, madurez y capacidad comunicativa de sus miembros para crear una nueva realidad interna; pero sobre todo del papel que desempeñen los representantes formales de la organización en todos sus niveles, debido a que la mayor responsabilidad para la construcción de un verdadero cambio cultural está en sus manos.

---

Recordemos que los dueños, directivos, gerentes y jefes en sus diferentes áreas son los portadores de la ideología, políticas, objetivos y valores de la empresa; éstos son comunicados a los demás trabajadores a través de sus acciones verbales y no verbales, asimismo, son los encargados de crear la plataforma de los escenarios organizacionales, razón por la que condicionan los recursos y estrategias ganadoras de los participantes.

No obstante, tal principio de solución es tan sólo una parte de la problemática, misma que le puede restar valor y efectividad a las acciones comunicativas de no resolverse la situación de primacía: El cambio de mentalidad de los representantes formales de la organización.

Cuando en una empresa se detectan problemas graves de productividad, la intervención que se realiza, generalmente está encaminada a algunos ajustes de tipo estructural y administrativo e incluso se implementan ciertas medidas para coaccionar, controlar y hasta motivar el comportamiento de la fuerza laboral; sin reflexionar en que esta situación se debe, en gran parte, al comportamiento y visión de los dueños y directivos, quienes propician y promueven valores y costumbres inconvenientes a las necesidades e intereses reales de la organización.

Cablevisión, durante sus primeros veintiséis años de vida, se desarrolló dentro de una cultura interna caracterizada por su constante recurrencia a la improvisación para la resolución de los problemas que se le presentaban, hecho que indudablemente le restó calidad a su servicio y la llevó a un gran periodo de estancamiento. Situación que más tarde con la llegada de Jorge Kanahuati a la presidencia (1993), sufriría un giro radical con la instauración de una fuerte rigidez y burocratización de sus sistemas operativos, aún así, la empresa sigue careciendo de medios efectivos para hacer que se cumplan de manera eficiente las tareas y responsabilidades que le corresponden a cada individuo y grupo de la organización, incluyendo a los directivos y dueños.

Ambas posturas reflejan la visión empresarial de los jefes de la organización, mediocre y cortoplacista, razón por la que el proceso de modernización que vive la compañía lejos de terminar con las prácticas contraorganizacionales, las incentivó.

---



De tal forma que, Cablevisión ha venido perdiendo presencia en el mercado de televisión restringida. La actividad productiva que le siguió a estos años de cambio es un buen ejemplo de ello; 1994 fue iniciado con un monto de 285, 000 clientes, cerrando el año con un total de 268,124, a pesar de que las ventas del servicio de ese año acumularon un total de 73,587 nuevos suscriptores. En 1995 la empresa tuvo una declinación del 35 % y para diciembre de 1996 cuenta con tan sólo 186, 453 clientes, cifras que evidentemente contrastan con el crecimiento de la competencia durante esos mismos años.

Como se puede observar, las cifras por sí mismas sugieren un replanteamiento sobre la dirección de los cambios. Sin embargo, consideramos que para sus jerarcas, la realidad histórica y productiva de la empresa, aún en este momento; les resulta un motivo insuficiente para reconsiderarla, por lo que hay que buscar otras medidas para propiciar dicho cambio.

Desde nuestra perspectiva, lograr que los dueños y directivos estén plénamente cōnscientes de la necesidad urgente de un cambio real y de autorrenovarse constantemente, resulta ser el primer paso hacia la renovación cultural.

Bajo estas condiciones, los puntos medulares son sembrar la necesidad del cambio, reeducación y actualización en sus dirigentes, que de ser cumplidos satisfactoriamente contribuirán a la realización de las otras dos necesidades organizacionales básicas mencionadas en el diagnóstico general (establecimiento de sistemas comunicativos y de nuevos intercambios sociales); a la vez que, removerá el verdadero espectro cultural que pesa sobre la empresa para poder acceder a los retos implantados por su actual contexto económico.

En caso contrario caeremos en una simple "autoescenificación" que conducirá a un grave problema de credibilidad y perpetuará los problemas de utilitarismos individuales sin llegar a crear un sentimiento de compromiso y cooperación entre los individuos.

De ahí que, cualquier propuesta de solución está lejos de ser la solución en sí misma y que las medidas sugeridas en esta investigación constituyan más bien el punto de partida para el surgimiento de una nueva cultura organizacional, cuya finalidad deberá ser el mejoramiento permanente y constante dirigido a responder

---

asertiva e inteligentemente a las demandas impuestas por su realidad interna y por su entorno social.

En dichos términos, resulta difícil determinar tiempos específicos para obtener resultados favorables, en su lugar, consideramos pertinente marcar plazos para observar y evaluar avances o progresos en caso de que los haya; verificando la adaptación, acogida y aceptación o rechazo hacia las medidas propuestas.

Cabe aclarar, que más que crear nuevos productos comunicativos, a excepción del Tele - cable informativo, para el mejoramiento de las relaciones sociales, buscamos revalorar y aplicar los existentes; haciendo un mayor énfasis en la comunicación cara a cara por ser la de mayor impacto y efectividad para cubrir los requerimientos organizacionales actuales.

La idea es lograr que las acciones comunicativas formen parte integral de la cultura organizacional de Cablevisión, por medio de las que se sustente y unifique todo tipo de acciones colectivas que se realicen en su interior, al tiempo que, se instituyan en la mediación que permita a los actores la posibilidad de negociar su participación y cooperación a lo largo de la carrera organizacional para mejorar la calidad y productividad del servicio de forma constante y permanente.

#### **5.4.2. COMUNICACIÓN: Compromiso para un cambio cultural en Cablevisión**

##### **5.4.2.1. ESTUDIO INTERDISCIPLINARIO**

Definitivamente el cambio de mentalidad de todos los miembros de Cablevisión, especialmente la de los dueños y directivos es uno de los aspectos prioritarios que la empresa está obligada a trabajar; si lo que se desea es una verdadera transformación cultural que arranque de raíz los malos hábitos, costumbres, rituales y valores arraigados en su modo de vida.

Pero ¿Cómo inyectar la necesidad del verdadero cambio en sus dirigentes?

---

Dentro de la cultura de los líderes empresariales, las técnicas de análisis cuantitativo juegan un papel determinante en el proceso de toma de decisiones por el carácter de objetividad que se les confiere para hacer previsiones sobre acciones futuras y sus posibles consecuencias lo que contribuye, en cierta medida, a contrarrestar la ansiedad e incertidumbre en situaciones adversas.

En este sentido, nuestra primer propuesta encaminada a promover el cambio de mentalidad en los dueños y dirigentes de la empresa es: La realización de una Investigación Interdisciplinaria para la construcción de escenarios económicos cuantificables en términos de Costo - Beneficio.

En otras palabras, traducir los hechos o conflictos reales identificados dentro de este estudio, que están incidiendo negativamente en la atmósfera laboral y en la productividad de la empresa, en números o cifras porcentuales que le resten subjetividad a la situación y que contribuyan a la creación de una escala de valores cuantificables sobre los que se habrán de apoyar para justificar la inclusión de nuevos factores o herramientas en los futuros presupuestos organizacionales con vistas a diseñar acciones pertinentes a sus necesidades que les den una solución real.

El estudio deberá contener un informe completo y detallado sobre cuánto le cuesta a la empresa invertir en investigaciones serias de mercado, en implantar sistemas efectivos de comunicación, capacitación y actualización del trabajador, actividades recreativas o de convivencia social, en sistemas de motivación e incentivos laborales, etc.; a corto, mediano y largo plazo. Cuánto puede ganar, ahorrar e incluso perder por la ausencia de los mismos, en acciones contraorganizacionales como el mal servicio y la piratería.

#### **5.4.2.2. CAPACITACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN**

##### **a) LÍDERES FORMALES**

La capacitación, reeducación, actualización, crecimiento y desarrollo profesional de los líderes formales es otro de los aspectos prioritarios a resolver; estos tienen como objetivos fundamentales ampliar y mejorar sus conocimientos y habilidades, así como modificar sus actitudes y conductas.

---

Para ello, los ejecutivos en su conjunto deberán hacer un esfuerzo consciente y abrirse a nuevas metodologías de trabajo, que incluyan en primer lugar, una autoeducación y autorrenovación continua a través de la lectura de libros y revistas especializadas; asistir y participar en conferencias, seminarios y diplomados orientados hacia una nueva visión empresarial, que les ayude a entender que se puede aprender de la gente con la que se trabaja, independientemente de la actividad o función que desempeñe y de la gente para la que se trabaja.

La bibliografía utilizada en esta investigación es una excelente fuente de información que puede contribuir a crearse una nueva óptica sobre los asuntos organizacionales y su administración.

Cabe mencionar, que dentro de este proceso de reeducación otro de los aspectos centrales que se deben contemplar es el desarrollo de las habilidades y capacidades de los mandos intermedios, debido a que son el punto de unión entre directivos y los empleados de base y son los que contribuyen, en buena medida; a que las comunicaciones ascendente y descendente funcionen de manera eficaz. Recordemos que Cablevisión no consideró a estos actores como promotores importantes en la implementación del proceso de modernización lo que condujo a la compañía a la creación de una atmósfera tensa y adversa al cambio.

De ahí que, en segundo lugar, se debe revalorar y difundir el programa de crecimiento y desarrollo profesional para el empleado que existe en el Grupo Televisa para que realmente pueda ser utilizado y aprovechado por los miembros de filiales como Cablevisión. Este ofrece, entre otras cosas, facilidades para culminar estudios básicos, profesionales, de titulación y becas para diplomados, maestrías y doctorados; desafortunadamente es desaprovechado, el 60% de los actores que conforman los mandos medios alcanzan un nivel profesional y el 40% restante carrera trunca.

Existen diversas razones por las que no es aprovechado este sistema de prestaciones, dentro de los que podemos destacar su desconocimiento, la falta de concientización de los beneficios tanto personales como para la organización que ésto les puede aportar a largo plazo y, a la falta de oportunidades de acceso; que dependen generalmente de los jefes inmediatos en todos los niveles, quienes no siempre están dispuestos a otorgar los permisos necesarios debido a que por

---

una parte, prevalecen los favoritismos y por otra, resultan insuficientes los recursos humanos con los que cuenta cada departamento para sacar adelante la carga de trabajo diaria.

Ahora bien, de nada sirve que el Consorcio Televisa cuente con este tipo de beneficios, sino existen las oportunidades que les permitan a los trabajadores acceder a ellas, aquí nuevamente queremos recalcar la importancia del cambio de mentalidad de los jefes de alto nivel para mejorar las condiciones de vida de sus subordinados proporcionando los elementos necesarios no sólo para realizar debidamente su trabajo; sino para crecer como individuos, situación que se reflejará en el propio bienestar de la organización.

La empresa deberá crear toda una campaña promocional destinada a informar, estimular y comprometer a los actores a buscar su superación personal y profesional para asirse de los recursos necesarios que más tarde les ayudarán a mejorar su posición en la compañía utilizando el programa de crecimiento establecido por Televisa, en ella se deberá hacer hincapié de las necesidades reales de cambio de la empresa e invitar a los gerentes y jefes a romper con los principios tradicionales.

Esta campaña deberá ser apoyada por el comportamiento de los dueños y directivos al excluir de las prácticas sociales los favoritismos, amiguismos y compadrazgos para las promociones y ascensos, al tiempo que, se garanticen las condiciones pertinentes para que los individuos puedan cumplir con esta clase de compromisos.

A propósito, las habilidades, actitudes y comportamientos, específicamente estas dos últimas; son de las más difíciles de cambiar. No obstante, todo esto es posible y aunque es un largo proceso puede tener resultados realmente exitosos si se mantiene una mente abierta y una disposición a aceptar nuevas ideas que afecten los valores y creencias básicas que subyacen tanto en la cultura individual como en la organizacional.

Para trabajar los puntos anteriormente mencionados, proponemos el establecimiento de cursos y talleres formales donde los diferentes líderes deberán relacionar nuevas ideas con su experiencia en el trabajo, confrontando, analizando y evaluando las medidas implementadas (herramientas, prácticas y

---

procedimientos de uso en el rediseño de los procesos); sus logros y limitaciones. Así como experimentar o probar nuevas conductas que rompan con los paradigmas existentes en casos concretos de la organización.

Estos cursos y talleres deberán ser intensivos en su primera etapa, que tendrá una duración de tres meses continuos, posteriormente se realizarán cada 3 meses según sean los avances, logros y necesidades tanto individuales como organizacionales.

Con este proceso de reeducación pretendemos la transformación de los constructos educativos existentes en los jerarcas de la empresa, que contribuya al rompimiento del ejercicio autoritario que prevalece en el liderazgo, dando paso a uno más participativo y flexible que estimule la integración, motivación y cooperación de los actores por vías de la negociación y los intercambios; en sustitución del tradicional sistema de amenazas, recompensas y castigos.

Esto significa que tanto los dueños como los directivos, gerentes y jefes de Cablevisión deberán cambiar el ejercicio de la imposición por la creación e innovación de compromisos y responsabilidades para la acción, bajo un ambiente de amplia comunicación y retroalimentación, reconociendo al individuo, sus necesidades, actitudes y relaciones sociales como las fuerzas motrices en las que se basa la calidad y productividad.

Para que este cambio de mentalidad sea efectivo, recomendamos a la empresa tomar los servicios de asesoría externa que cuentan con grandes expertos en el tema como los comunicólogos de la UNAM que pueden presentar alternativas de solución que se ajusten a su presupuesto.

Dentro de estos talleres se deberán incluir cursos básicos de competencia comunicativa con tres propósitos fundamentales: el primero, conscientizar a los jerarcas de la empresa sobre la necesidad de adquirir una actitud positiva ante la comunicación reconociendo sus potencialidades como recurso estratégico disponible, de grandes alcances, para crear un clima de colaboración y confianza que contribuya al establecimiento de lazos afectivos entre los actores y de éstos para con la organización; así como de la conveniencia de tener un personal bien informado y motivado para la productividad.

---

El segundo, desarrollar mejor su habilidad y capacidad para negociar intereses encontrados que les permita a los representantes reconciliar a los individuos con la compañía, buscar formas de igualdad de oportunidades mediante la creación de compromisos y ser seres eminentemente comunicativos para promover un cambio que genere en sus integrantes una percepción positiva y apropiada para el logro de los objetivos e intereses de Cablevisión.

Tercero, aprender a planear y ejecutar con seriedad, responsabilidad y compromiso la comunicación de manera consciente antes de cualquier actividad, manteniendo en todo momento una actitud y predisposición genuina de escuchar, que exige congruencia entre sus palabras y comportamientos y dar respuesta a las necesidades de su personal, sólo así podrán obtener su confianza, credibilidad y cooperación.

## **b) CAPACITACIÓN A PERSONAL OPERATIVO**

Tomando en cuenta que uno de los problemas de mayor incidencia negativa sobre la calidad del servicio personalizado es precisamente la falta de capacitación del personal operativo, que vino a conformar otra de las fuentes de poder más importantes dentro de la organización que por mucho tiempo otorgó privilegios a un grupo minoritario de empleados, afectando drásticamente el buen desarrollo de las actividades de la empresa, ésta se convierte en otro de los puntos fundamentales a resolver.

Los cursos de capacitación serán dirigidos de igual manera a todo el personal operativo según sean los requerimientos y necesidades de cada departamento. Para ello se hará un estudio previo en cada una de las áreas con el propósito de detectar las carencias en términos de capacitación.

Aparte del adiestramiento y desarrollo de las habilidades de trabajo para que los empleados realicen adecuadamente sus funciones cotidianas, se deberán incluir cursos y talleres básicos de competencia comunicativa y calidad del servicio a través de dinámicas vivenciales que no son otra cosa más que juegos que permiten que un determinado grupo humano pueda hacer emerger sus experiencias previas e inmediatas para transformarlas en aprendizaje.

---

Con ello, pretendemos conscientizar al personal sobre la necesidad de responsabilizarse de la red de acuerdos y compromisos particulares adquiridos dentro de las conversaciones formales e informales para evitar interrupciones o quiebres que afecten el desarrollo productivo de la organización, señalar qué es, para qué sirve, cómo se conforma y evalúa la calidad de un servicio, el lugar que cada trabajador ocupa dentro de este proceso, etc.; así como crear un espíritu cooperativo a nivel grupal en el que prevalezcan los intereses colectivos sobre los individuales para obtener un cambio positivo de actitud y más tarde de la conducta de los individuos hacia su trabajo.

Se recomienda que en los cursos de capacitación haya constancia y que se efectúen cada tres meses, por lo menos mientras dure el proceso de cambio en la compañía. En relación al instructor, podemos hacer uso de sus propios recursos, ya que se cuenta con una área destinada a este tipo de actividades o bien, reiteramos la idea de tomar los servicios de un especialista económicamente accesible como los de la U.N.A.M.

#### **5.4.2.3. TELECABLE - INFORMATIVO**

Con la intención de aprovechar y explotar la infraestructura y recursos humanos con los que cuenta Cablevisión, éste será un medio de información y difusión masiva de los mensajes emitidos por la empresa para uso y consumo exclusivo de su personal, consistirá en la asignación de un espacio dentro de un canal fijo del servicio de televisión por cable que operará a través del circuito cerrado y que deberá extenderse a todas las Sucursales Comerciales y áreas de la compañía en general para transmitir un programa diario que hablará de los acontecimientos organizacionales más importantes.

La elección de este medio tiene su origen en la complejidad de la estructura organizacional de la empresa que dificulta y retrasa el proceso de comunicación y transmisión de mensajes entre la matriz y las sucursales que la integran. Los constantes cambios y el contacto permanente de éstas últimas con el cliente exigen un medio de información instantáneo, de grandes alcances, rápido, oportuno y eficaz que impacte positivamente a un grupo amplio de individuos y los mantenga al tanto de los sucesos que los involucran y afectan su trabajo para que éstos sean capaces de ofrecer un servicio de alta calidad; a partir del cual se conviertan en los portadores y promotores de una imagen favorable de la organización hacia el exterior.

---



La televisión a través del circuito cerrado es un medio atractivo que cumple con los requisitos anteriores y que, dado el giro de la compañía, forma parte de los costumbres y hábitos colectivos que conforman su cultura organizacional, todas las Sucursales Comerciales cuentan el equipo necesario (televisión, decodificador, fax y teléfono); para hacer posible dicha conexión.

Este sistema de comunicación tendrá como objetivos principales:

- 1) Satisfacer las necesidades de información de los empleados sobre lo que sucede en el mundo real de la compañía con el fin de disminuir el clima de incertidumbre, desconfianza, inseguridad y propagación de rumores.
- 2) Transformar la percepción negativa que tiene el trabajador de la empresa y del servicio que ofrece para obtener un mejor desempeño y desarrollo laboral.
- 3) Proporcionar información oportuna y pertinente para la realización efectiva del trabajo.
- 4) Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización que rompa con las múltiples realidades que se viven en las diferentes agrupaciones y que afectan el buen desempeño laboral.

Este programa cubrirá diversos aspectos informativos, se presentará al público interno en forma de noticiero lo que implicará que los mensajes descendentes emitidos a través de este medio de comunicación deberán llegar a su destino en forma rápida, oportuna, específica y novedosa; no como una tardía confirmación de lo que ya se han enterado a través de otras fuentes porque le restaría valor y credibilidad a lo que ahí se transmite evitando que se cumpla con el cometido para el que fue creado.

Esta forma de presentación contribuirá, a su vez, a una mejor memorización de los aspectos indispensables de la empresa que el trabajador deberá tener siempre presentes para la efectiva realización de sus actividades. Adicionalmente, se incluirán entrevistas y reportajes para ampliar el acervo cultural de los empleados sobre la propia organización, representantes formales y compañeros de trabajo.

En este sentido, el tipo de mensajes que se difundirán por medio de este sistema de comunicación responderán a la clasificación realizada por Redding en 1967. (60)

**a) Mensajes de tarea:** como la historia de la empresa, estructura, proceso de

---

producción, metas, objetivos, políticas, valores, el reporte semanal de la actividad productiva (ventas, instalaciones y cancelaciones); así como consejos para mejorar las técnicas de ventas y la calidad del servicio, cambios operativos y de programación, promociones, eventos especiales, informes sobre las ventajas y desventajas del servicio en relación con la competencia, campañas para un mejor aprovechamiento y ahorro de recursos materiales, etc.

**b) Mensajes de mantenimiento:** estos se refieren a los planes y estrategias de acción a futuro, programas de cambio, agenda, compromisos acordados u objetivos de trabajo a cumplir establecidos en la última reunión laboral, retos y necesidades de la empresa, papel que desempeña en el mercado, etc.; a demás de las causas y tendencias del proceso de modernización que se vive en la organización.

**c) Mensajes humanos:** Campañas para estimular y motivar la superación personal y profesional de los actores, entrevistas a los empleados de cualquier nivel social que haya destacado en el cumplimiento de sus actividades, invitación a eventos deportivos y sociales; a parte información sobre prestaciones e intercambios con otras empresas y, en general, de los beneficios que Cablevisión ofrece a sus integrantes.

Es importante destacar que, cada emisión deberá reforzar la idea de que se pertenece a la empresa más importante de América Latina para crear orgullo y estatus, cualidades en torno a las cuales se buscará integrar a Cablevisión como grupo organizacional.

Por otro lado, el noticiero será emitido 3 días a la semana (lunes, miércoles y viernes), a partir de las 8:00 a.m. con una duración de 10 a 15 minutos de acuerdo al tipo y cantidad de mensajes que se requiera difundir, repitiéndose a la 9.00 a.m., 14.00 p.m. y 19.00 p.m. con el propósito de cubrir los diferentes horarios que existen; de modo que los empleados puedan disponer de nueva información en el momento en que inicien sus labores.

No está por demás recordar que cada mensaje debe responder a las preguntas esenciales: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Por qué?; aparte de corresponder a las necesidades de los actores.

---

Finalmente, se pondrá a disposición del personal un número telefónico y de fax donde el trabajador podrá hacer y enviar sus preguntas, críticas y sugerencias de forma continua; así como exponer sus ideas, dudas, opiniones, inquietudes, intereses y necesidades de información a fin de que se cumplan los objetivos para los que fue creado.

En ocasiones este intercambio se realizará de manera interactiva cuando en el programa se cuente con la presencia del personal autorizado para aclarar sus dudas. No obstante, este sistema de comunicación será complementado y apoyado por los medios tradicionales que existen en la empresa como memorándums, circulares, cartas etc.; en el caso de los mensajes de tarea, pero sobre todo, por la conducta comunicativa de los jefes en sus interacciones sociales cotidianas con sus subordinados tanto formales como informales de forma coherente y consistente para reforzar y confirmar sus mensajes y valores culturales.

#### **5.4.2.4. ENTRE AMIGOS**

El punto básico de los procesos de relaciones humanas en las organizaciones es la comunicación interpersonal cotidiana, que es indispensable e insustituible para crear una atmósfera de cercanía y cooperación entre sus integrantes, capaz de lograr que éstos se interesen por su trabajo, crean en él y tengan entusiasmo; pero ésta implica no sólo el intercambio sino la actitud que la acompaña; como es el respeto, la confianza que muestra el jefe hacia su gente, el reconocimiento hacia su trabajo y el tiempo que les otorga para escuchar sus problemas y puntos de vista, etc.

El plan "**Entre amigos**" es un programa de comunicación cara a cara dirigido a transformar la naturaleza y calidad de las relaciones sociales diarias (interpersonales e intergrupales), que ocurren entre los componentes humanos de las Sucursales Comerciales de Cablevisión, así como sus actitudes y conductas; dado que todas éstas juegan un papel importante para propiciar el compañerismo, el trabajo en equipo, la solidaridad, el compromiso y la colaboración que tanto requiere la empresa para elevar la calidad de su servicio.

Asimismo, se busca promover y fomentar el apego a la cultura organizacional renovando y vigorizando sus valores a fin de motivar y estimular

---

un mejor desempeño laboral que se traduzca en productividad, mejorar la realidad comunicativa para fomentar un sano desarrollo de las relaciones humanas y la integración del personal en la organización para alcanzar los niveles de calidad y productividad del servicio requeridos y finalmente, establecer la (s) mediación (es) para intercambiar o negociar las condiciones de cooperación de forma continua y efectiva entre las partes involucradas.

Este programa de comunicación no es otra cosa que la integración de los medios de interacción social tanto formales como informales que se practican en la compañía, pero con una revaloración de sus formas y contenidos a fin de darles una razón productiva de ser, donde los intercambios comunicativos se tornen en el eje principal para la construcción de la red de compromisos que cada individuo o grupo deberá cumplir para que su participación y cooperación sea verdaderamente eficaz tanto para ellos mismos, como para la propia organización.

**“Entre amigos”** pondrá a prueba en todo momento la capacidad comunicativa de sus líderes formales y su congruencia con la filosofía y valores de la compañía, pues éstos deberán expresarse en su comportamiento diario, predicándolos con el ejemplo, de ahí la importancia del cambio real de mentalidad de estos actores. Consiste en los siguientes aspectos:

**a) JUNTAS DE TRABAJO:** Estas son el punto de arranque para mejorar las relaciones interpersonales, así como la realidad social y comunicativa entre los actores y de éstos con la compañía de una forma directa dentro de su campo de acción.

A su vez, se erigen como una de las mediaciones formales más importantes porque dan cabida a la negociación y al intercambio entre los participantes para establecer y definir las condiciones de trabajo, obligaciones, responsabilidades y compromisos de acción de manera clara y precisa; que cada miembro, sin excepción, deberá cumplir dentro de la trama funcional de la organización para desarrollar una cooperación eficaz acorde a las necesidades grupales y de la organización en general.

Las juntas de trabajo en Cablevisión carecen de una buena planeación y establecimiento de objetivos laborales, su práctica involucra exclusivamente al

---

personal que compone la alta dirección y a los gerentes de las Sucursales Comerciales, su cometido regularmente es restringido a la transmisión de mensajes e instrucciones de trabajo y cambios operativos, en cuya toma de decisiones ni siquiera éstos últimos tienen una participación activa.

Contrariamente a esta situación, el replanteamiento de las juntas laborales pretende cubrir los siguientes puntos: 1) Promover el acercamiento e interacción social entre administradores superiores y empleados operativos. 2) Crear y estimular la participación activa del trabajador en la solución de los problemas que le atañen diariamente. 3) Propiciar una retroalimentación activa y continua de los empleados que permita obtener aportaciones constructivas y de compromiso para prever, detectar y solucionar problemas que contribuyan a mejorar los procesos de trabajo. 4) Establecer los puentes de comunicación entre directivos - mandos medios - empleados operativos y entre las diferentes áreas que actualmente son deficientes para mantener el contacto efectivo, confiable y permanente entre sus integrantes.

Dichas reuniones formales se llevarán a cabo en diferentes etapas, cada una con propósitos particulares. Pero en todas ellas se buscará esencialmente abordar y analizar de forma conjunta las diferentes caras o aspectos de los problemas que inciden negativamente en la calidad servicio para que a partir de la gran variedad de opiniones, sugerencias, conocimientos y críticas; las futuras decisiones estén más apegadas a la realidad y necesidades de la compañía.

Antes de iniciarlas se deberán establecer objetivos concretos de trabajo que hagan referencia a los problemas más apremiantes (2 ó 3 como máximo) para que sean tratados de forma exhaustiva sin perderse en el mundo de los conflictos como normalmente ocurre.

- **Intradepartamentales:** Este tipo de acciones tendrán lugar en el interior de cada área, participará únicamente el personal operativo que la compone con su respectivo representante formal, responderán a una periodicidad semanal.

En ellas, se estimulará a los actores a que hablen de sus problemas de trabajo y de las prácticas administrativas que les ayudan a mejorar su desempeño laboral o que lo obstaculizan, al mismo tiempo que, se les invitará a proponer vías alternas de solución y a establecer tareas y compromisos de acción,

---

además como la (s) forma (s) más simplificadas de acceder a ellos; la intención es profundizar en las inquietudes laborales para mejorar las condiciones de trabajo, el proceso productivo y disminuir la sensación de imposición que deja el sistema tradicional en la toma de decisiones.

Dentro de estas reuniones, cada jefe departamental tendrá el compromiso de orientar el trabajo de su área en función de los objetivos, valores y políticas de la empresa, crear una atmósfera propicia para obtener una retroalimentación eficiente y constante; dentro de la que se incluirá información sobre la calidad del desempeño, métodos de evaluación, críticas y sugerencias para mejorar. Así como para reconocer un trabajo bien hecho y cuando se hagan aportaciones a la organización con el propósito de facilitar la motivación, integración, cooperación y concientización del compromiso adquirido como parte de esta agrupación.

- **Interdepartamentales:** Estas se celebrarán a nivel Sucursal Comercial e involucrará la participación de los líderes formales de cada una de las áreas que la integran teniendo como moderador a su máxima autoridad: La gerencia, serán llevadas a cabo cada quince días en la sala de juntas correspondiente.

Los propósitos principales que las justifican son: establecer un medio de comunicación formal entre áreas para mejorar sus relaciones y crear compromisos grupales que efficienten sus operaciones; analizar de manera conjunta tanto la problemática que atañe al servicio personalizado y que origina el alto índice de cancelaciones como la variedad de ideas, quejas, opiniones y sugerencias aportadas por ellos mismos y por su personal de base a fin de contribuir a la solución y mejoramiento de la situación laboral; crear y fomentar un sentimiento de comprensión mutua que propicie cordialidad y compañerismo entre sus miembros con la finalidad de despertarles buenos sentimientos hacia su trabajo y para con la empresa.

Así como, disminuir las percepciones negativas que cada departamento tiene de las otras áreas, dando a conocer sus necesidades de trabajo, recursos y limitaciones y coordinar el trabajo entre las mismas a fin de simplificar los trámites y evitar errores que obstruyen el desempeño eficiente de las actividades; todo lo anterior ayudará a que se esclarezca el tipo de vínculo que las une dentro del proceso productivo y cómo se afectan entre sí y al servicio en general.

---

- **Gerencia - Dirección:** Estas juntas se realizarán en las oficinas centrales de la empresa cada 30 días. En ellas, los ejecutivos de las Sucursales Comerciales expondrán ante las direcciones correspondientes la problemática que se vive dentro de estos escenarios, además de las propuestas derivadas de la discusión con los subordinados.

Dentro de esta etapa tendrán lugar también los análisis de las quejas, cancelaciones y demandas de los usuarios que son captadas por medio de los departamentos de Servicio a Cliente (vía telefónica), recuperación de cartera, además de la atención personalizada; es decir, aquí se llevará a cabo la toma de decisiones para la acción a partir de la retroalimentación y discusión de los problemas detectados en las otras etapas.

Cabe señalar, que cada una de las juntas serán controladas y evaluadas por medio de una minuta de trabajo en las que quedarán asentados los compromisos y acciones a realizar en un futuro inmediato para cada uno de los miembros y grupos involucrados, éstas se retomarán en las siguientes sesiones para darles continuidad dado que son acuerdos negociados por los participantes derivados de los objetivos de trabajo planteados, deberá revisarse el cumplimiento y materialización operativa de los mismos para evitar rompimientos o quiebres que pongan en peligro la credibilidad y cooperación de los individuos.

- **Juntas Inter-sucursales:** En ellas se reunirá a todo el personal que compone las Sucursales Comerciales y estarán encabezadas por los directivos de las diferentes áreas, tendrán una periodicidad trimestral y serán celebradas en el comedor del Grupo Televisa, que se acondicionará para este evento.

Entre las necesidades comunicativas que con ellas pretendemos cubrir se encuentran básicamente: informar a los empleados sobre la actividad productiva de la empresa durante el trimestre, cómo afecta a su trabajo y la relación real que guarda con los beneficios o perjuicios en su economía personal, se entregará este informe por escrito a cada individuo, mismo que será realizado por el director de cada área.

Asimismo, se aprovechará la ocasión para hablar de los planes y objetivos de trabajo para el siguiente periodo trimestral, sobre lo importante que es la

---

participación de los actores subalternos para acceder a ellos, explicando, a su vez, cómo se lleva a cabo la toma de decisiones; por otro lado, se tratarán también aspectos sobre la tendencia de la reestructuración, los cambios de políticas y sus causantes para crear comprensión y concientización compartida en los trabajadores sobre la situación real de la empresa a fin de lograr la cooperación eficaz y prevenir rompimientos o quiebres futuros.

El cuerpo directivo deberá agradecer y estimular la colaboración del personal operativo, felicitar públicamente a los mejores empleados del trimestre y a los individuos que aportaron soluciones prácticas, exaltando la importancia de la superación personal y profesional, la iniciativa, responsabilidad y el compañerismo.

Dentro de esta reunión se destinara un espacio para hablar con los trabajadores, contestar preguntas, resolver dudas, escuchar sus comentarios, preocupaciones, opiniones, etc.; la intención es que en cada uno de los encuentros sociales entre líderes formales y subalternos se tornen en excelentes oportunidades para complementar, confirmar y ampliar la información obtenida por otros medios en ambas direcciones.

Posteriormente al informe, vendrá un pequeño convivio entre los participantes, lo ideal es que la empresa ofrezca el servicio de cafetería, pero en caso contrario el empleado podrá adquirirlo a precios accesibles como normalmente sucede; con ello, buscamos promover el acercamiento e interacción social. Aquí, se pondrá a prueba la capacidad y habilidad directiva para identificar al conjunto de su personal con el cambio cultural de la organización a partir de su involucramiento con los otros ejecutivos y su difusión con el resto del personal.

**b) POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS:** Esta política es una declaración de que los empleados de cualquier nivel social pueden hablar libremente con su jefe o con los ejecutivos de más alto rango sobre cualquier problema, inquietud o asunto que deseen sin temor a las represalias y a la filtración de la información.

De acuerdo con el Sr. Arturo González, gerente de la Sucursal Comercial Cuautitlán Izcallí, Cablevisión mantiene una política de puertas abiertas. Sin embargo, según los datos arrojados por el diagnóstico, los empleados no

---



comparten su opinión debido a que ésta no es llevada a cabo en la práctica, en consecuencia se desperdicia una valiosa fuente de intercambio; ello se debe a diferentes causas dentro de las que destacan las barreras psicosociales entre jerarcas y subalternos derivadas de sus mismas acciones cotidianas.

Golhaber (61), afirma que, las personas que gozan de un alto estatus determinan el grado de proximidad al interrelacionarse con los demás. De hecho, en las prácticas sociales cotidianas de una empresa, un individuo de bajo estatus tiene menos derecho a incrementar su proximidad con una persona de un nivel social más alto, a menos que éste último lo autorice; así que si la organización pretende una buena comunicación ascendente, ésta deberá ser alentada de forma positiva.

En la empresa objeto de estudio, aunque físicamente se mantienen la puertas abiertas de las oficinas de los directores y gerentes, pocas veces son atravesadas por un trabajador de base, el problema es que el sistema opera de forma tradicional, que implica que éste debe seguir las cadenas de mando o líneas jerárquicas formales. Asimismo se espera que sea el propio empleado el que acorte la distancia e inicie dicho contacto bajo un ambiente hostil, lleno de inseguridad y desconfianza sin crear las condiciones adecuadas, razón por la que se carece de una comunicación ascendente.

La recurrencia a este tipo de interacción responde a tres propósitos fundamentales: a) Disminuir la brecha entre directivos y subordinados para generar un clima de apertura, comprensión y confianza que derive en una mayor productividad. b) Instaurar un estilo de liderazgo más participativo y efectivo que suprima los obstáculos que impiden la comunicación ascendente a fin de mejorar la moral de los empleados. c) Involucrar y comprometer tanto al grupo directivo como a los mandos intermedios en lo que realmente acontece en las diversas áreas laborales. d) Hacer que la alta dirección busque de forma activa la retroalimentación de los empleados.

Los ajustes que proponemos para revalorar y fortalecer esta política de acción con objeto de que pueda transformarse en un medio de comunicación aplicable y verdaderamente productiva para la compañía, contemplan los siguientes aspectos:

---

El grupo directivo deberá realizar visitas periódicas a las Sucursales Comerciales por lo menos una vez a la semana e incluir como parte de sus funciones laborales mensuales, dentro del área que le corresponda, la selección de uno de sus subalternos con quien compartirá todo un día de trabajo desempeñando las actividades diarias de éste último, escuchando sus problemas, quejas e ideas para el mejoramiento prestando atención a todos los detalles por pequeños que éstos sean; en el caso del departamento técnico además de ponerse el uniforme de trabajo, el ejecutivo deberá salir a la calle a elaborar el trabajo de instalación, cancelación o mantenimiento.

Esto les permitirá conocer las deficiencias tanto del servicio como del proceso operativo, las necesidades personales y laborales del empleado, delinear y afinar el perfil del actor para que responda a las demandas de trabajo e implementar cursos de adiestramiento y capacitación acordes a los requerimientos; adicionalmente, aprovechar el trato directo con el cliente, lo que significará un excelente medio de retroalimentación para futuras decisiones.

Todos los datos recabados deberán ser registrados en un reporte mensual, siguiendo un formato previamente realizado que contenga las categorías e indicadores que se desean evaluar de acuerdo a los objetivos marcados. Esta información formará parte medular de la discusión que se llevará a cabo en las mencionadas juntas de trabajo mensuales que tienen lugar entre los representantes formales de la organización.

Por otro lado, estas prácticas de trabajo también servirán para que dichos actores puedan evaluar el servicio personalizado de forma individual y/o grupal, partiendo de la opinión de los propios clientes, pues son ellos los que finalmente definen si existe o no calidad en el servicio; con el propósito de determinar quienes son los mejores empleados del mes.

Estas prácticas de trabajo también deberán ser realizadas por los gerentes y jefes de los diferentes departamentos para enriquecer dicha información, ello implica que se utilizará dos técnicas para recabarla, la observación y entrevista (estructurada y no estructurada). La idea es que el trabajador, en la medida de lo posible, no se sienta intimidado para que se pueda entablar una buena comunicación a manera de "charla" donde fluya sin obstrucción la información.

---

De ahí, la importancia de desarrollar y mejorar la capacidad y habilidad comunicativa de estos actores para que aprendan a comunicarse con todas las herramientas con las que cuentan (verbales y no verbales) y, dar confianza al trabajador.

Nuevamente hacemos hincapié en que el éxito de estas estrategias comunicativas estará determinado por la plena consciencia y actitud genuina de escuchar de los jefes en todos sus niveles sociales, que exige dar respuesta a los problemas y necesidades que ahí se planteen. Hay que recordar que con estas acciones se elevan las expectativas del personal y de los clientes, quienes esperarán que, a partir de ese momento, ocurra un cambio positivo; de no ser así la pérdida de la credibilidad traerá consecuencias desastrosas para la eficacia y eficiencia del servicio.

Esto significa que la empresa está obligada a ganar y tejer dicha confianza y credibilidad todos los días con responsabilidad, honestidad y profesionalismo. Al respecto, Planty y Machaver, citados por Golhaber (62), aseguran que otro de los métodos efectivos para alentar y garantizar las comunicaciones ascendentes consiste en escuchar con simpatía en los muchos contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno departamental como fuera del área de trabajo.

**c) REUNIONES SOCIALES:** Los acontecimientos informales y recreativos brindan una excelente oportunidad para mejorar las relaciones sociales y la calidad de vida entre los miembros de una organización porque le dan el sentido humano que se ha ido perdiendo debido al crecimiento y complejización de sus estructuras y procesos productivos, así como del uso y abuso de la tecnología modernas.

Con las convivencias sociales pretendemos: 1) Satisfacer las necesidades sociales, de afiliación y autoestima de los trabajadores que establezcan lazos afectivos entre ellos y para con la empresa a fin de disminuir las acciones contraorganizaciones. 2) Mejorar las relaciones intradepartamentales e interdepartamentales para modificar las percepciones negativas que tienen cada uno de los otros y poder crear un ambiente de compañerismo, solidaridad, cordialidad y respeto. 3) Motivar y estimular el interés del trabajador en las actividades. 4) Integrar y reconciliar los intereses del trabajador con los de la empresa.

---

Cablevisión, como lo pudimos ver en el diagnóstico, no le presta atención al contrato psicológico de sus actores, la patrocinación de convivencias informales que involucren a todo su personal son prácticamente inexistentes; por otro lado, las pequeñas reuniones sociales que ocurren al interior de las Sucursales Comerciales carecen de una planeación estratégica, promueven divisiones de grupos, desintegración y desigualdades sociales.

Aquí, nuevamente las propuestas son sencillas, retomamos los rituales existentes en la compañía, haciéndoles pequeños pero valiosos ajustes, que deberán resaltar ante todo la pertenencia al grupo organizacional; suavizando las diferencias estructurales.

- **Festines Intra-Sucursales:** Todos estos eventos corresponden a las pequeñas reuniones que se celebran a nivel Sucursal so pretexto de cumpleaños de compañeros de trabajo, rosca de día de reyes, intercambios de regalos de fin de año, etc.; deberán incluir en sus celebraciones a todos los individuos y áreas que las componen sin excepción en compañía de sus gerentes y jefes, con ello se buscará unificar a la sucursal como un todo, desvanecer la división de grupos, mejorar las relaciones intradepartamentales e interdepartamentales y en consecuencia su realidad social y comunicativa.

No hay que olvidar que la satisfacción humana se encuentra íntimamente relacionada con la productividad.

- **Eventos Deportivos:** Este es el único evento social patrocinado por la empresa que incluye, sin distinciones, la participación de todo el personal operativo, el problema radica en como es llevado a la práctica; ninguno de los jefes de la compañía, altos mandos e intermedios, asisten a él, con excepción de los representantes del área técnica.

Su redefinición consistirá en aprovechar este tipo de interacción para crear un clima de cercanía que promueva la igualdad social, el respeto y la unificación o integración hacia un sólo grupo organizacional: Cablevisión, sin barreras sociales y psicológicas. Por tanto en él deberán participar el grupo directivo, gerentes y jefes, quienes deberán integrarse a los equipos deportivos de su respectiva área, buscando siempre interactuar con los subordinados de forma honesta y sincera acorde a los nuevos valores.

---

- **Convenciones:** Este tipo de prácticas deberán retomarse y celebrarse anualmente como normalmente sucedía antes del periodo de reestructuración, pero deberán iniciarse justamente el día del aniversario de la empresa (4 de octubre) para incluirlo como uno de los ceremoniales más importantes que enriquezca y refuerce su cultura organizacional.

En términos generales, el evento se desenvolverá dentro de las mismas condiciones con algunas variantes: en las mañanas prácticas, talleres, cursos, conferencias, etc.; pero con objetivos bien definidos que apunten hacia una nueva era organizacional, al mediodía se llevarán a cabo las actividades deportivas y recreativas, por las tardes se continuarán las acciones educativas para finalizar con los intercambios sociales informales como cenas - shows y bailes.

Sus propósitos principales serán fomentar el crecimiento, desarrollo y actualización profesional del trabajador, así como reconocer y estimular al personal que se lo merece independientemente de su rango social.

A diferencia de como se venían practicando anteriormente estas celebraciones, los empleados que participarán además de los ejecutivos de alto nivel y mandos medios serán exclusivamente aquellos que, sin distinción de áreas o condición social, hayan tenido un desempeño eficaz durante el transcurso de ese año; según los reportes mensuales imparciales que realizarán sus jefes inmediatos basándose en los diferentes indicadores: realización eficiente de sus funciones, responsabilidad e iniciativa, cumplimiento de los compromisos acordados en las juntas de trabajo, aportaciones productivas para mejorar el servicio de la organización y por la opinión y evaluación de los usuarios.

Asimismo, se incluirá a los individuos que estén en el camino de la superación profesional.

La lista de los asistentes al evento se dará a conocer con quince días de anticipación a través del **Tele - cable informativo**, haciendo hincapié en que sólo participarán los actores que hayan destacado en el ejercicio de sus funciones, posteriormente se enviarán las invitaciones de forma individual y por escrito a cada uno de los seleccionados. Esta nota informativa deberá ser

---

acompañada por entrevistas a algunos de los directivos y gerentes pidiéndoles que hagan una reseña del evento y que cuenten sus mejores anécdotas y experiencias vividas.

Las convenciones tendrán lugar, como siempre en cualquiera de los estados aledaños a la ciudad de México, con una duración de 3 días. La noche de la clausura se hará la entrega de las premiaciones y reconocimientos con valor curricular a los empleados asistentes por manos del Presidente de la compañía, estos deberán incluir estímulos de tipo económico, viajes, becas para cursos, diplomados, idiomas, maestrías y doctorados; entre otras cosas, según las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

Con estas acciones buscamos satisfacer las necesidades de estatus o prestigio social que estimulen al crecimiento y desarrollo profesional del personal en general de forma constante y permanente que contribuyan a mejorar la personalidad de la propia compañía, es decir, los intercambios deberán corresponder a los intereses del trabajador pero siempre relacionados con los objetivos de productividad de la empresa.

- **Fiestas de fin de año:** En la práctica de este tipo de convivencias la promoción indirecta de la desintegración social nuevamente hace acto de presencia, las fiestas de fin de año no son tomadas en cuenta por la compañía a excepción del sindicato (Sitatyr), quien se encarga de organizarlas únicamente para sus agremiados. El ejercicio de esta interacción informal deberá ser modificada por una que integre a todos los grupos que conforman el personal de la empresa, a la que obviamente deberán asistir el presidente, la alta dirección, los mandos intermedios y todo el personal operativo.

La apertura de esta ceremonia se hará con las palabras de agradecimiento que el presidente de la compañía dirigirá a sus trabajadores, reconociendo el importante papel que todos han venido interpretando en el cumplimiento de sus compromisos y en el logro de sus metas, se hará alusión a los nuevos retos que como grupo Cablevisión tendrán que enfrentar en el próximo año; asimismo, se exaltará e insistirá en que los ingredientes indispensables para acceder a ellos serán en primer lugar: su gente, la solidaridad, compañerismo e igualdad social, confianza, excelente comunicación, constante capacitación y la integración permanente a una cultura de servicio que trascienda hacia sus clientes externos.

---

Esta "charla" culminará con el brindis, posteriormente y a lo largo de la reunión habrán diferentes intervenciones para la realización de rifas de regalos, las cuales se harán en tres etapas como normalmente ocurre. Reiteramos la necesidad de no perder el sentido real de la convivencia, es decir, los líderes formales de todos los niveles sociales no sólo harán acto de presencia, sino que deberán interactuar con sus subordinados con ánimos de ser verdaderos embajadores de la renovación e integración cultural de la empresa.

Finalmente, todas estas prácticas comunicativas deberán conducirse hacia la unificación de los componentes humanos y la revalorización de la cultura organizacional en torno a un común denominador identificado por el 79 % de la población encuestada el **prestigio o estatus social** que les otorga, según sus propias palabras, laborar en una empresa reconocida como una de las más importantes de México y América Latina.

La intención no es crear una falsa ilusión de orgullo sino que dicho valor tenga sus bases en una nueva personalidad empresarial orientada a mejorar la calidad de vida de los trabajadores que pueda ser reflejada hacia el exterior con la calidad y mejoramiento continuo del servicio.

**d) Evaluación :** La efectividad de todas estas prácticas será evaluada de acuerdo con los siguientes instrumentos:

- Encuestas sobre la actitud de los empleados: Estas serán aplicadas trimestralmente a todo el personal de las Sucursales Comerciales para evaluar las acciones comunicativas implementadas a partir del cambio de sus actitudes, percepciones y conductas, así como su aceptación, avances y logros reales en relación a los objetivos fijados previamente; servirá también para detectar fallas o errores, corregir las desviaciones, predecir nuevos problemas y/o soluciones e incluso modificar o reajustar parcial o totalmente los planes según lo requieran sus destinatarios.

La idea es que el trabajo de todos, incluyendo el de los directivos, sea evaluado, recompensado o penalizado de acuerdo a los objetivos planteados y logros obtenidos de forma constante y permanente en la empresa para mantener una retroalimentación efectiva que contribuya a la satisfacción del individuo y con ello al mejoramiento de la calidad del servicio.

---

Consideramos pertinente, que la evaluación sea llevada a cabo por un departamento de evaluación y control para la que proponemos su creación, ésta será una área staff que reporte directamente a la presidencia, deberá realizar periódicamente informes por escrito de los resultados obtenidos; mismos que se analizarán y discutirán por área entre directivos, gerentes y jefes para las futuras acciones.

- Evaluación trimestral sobre el mejoramiento de la calidad y productividad del servicio a partir de los siguientes indicadores:
  - Disminución de cancelaciones, quejas y demandas por motivos de mal servicio personalizado.
  - Entrevistas o encuestas de opinión sobre la calidad del servicio personalizado a los usuarios.

No está por demás recordar que la información sobre las actitudes de los empleados y la opinión del cliente externo sobre la calidad del servicio personalizado serán de utilidad en la medida en que los jefes de la organización tengan la auténtica convicción de implementar mejoras continuas en la calidad del ambiente laboral y en el servicio en general.

**Entre otras sugerencias podemos señalar las siguientes:**

## **FINALIDAD**

- Implementar periódicamente estudios serios de mercadotecnia, que les permita evaluar la posición competitiva de la empresa y del mercado en que se desenvuelve, realizar una planeación estratégica para el estudio y expansión del servicio hacia nuevas zonas potenciales, así como para conocer las inquietudes, necesidades y opiniones de los usuarios de la televisión de paga a fin de crear un servicio a la medida de sus expectativas y de ser posible adelantarse o excederlas.
  - Crear estrategias de acción que equilibren los objetivos de crecimiento económico con los de mejoramiento del servicio.
  - Planear estrategias con una perspectiva sistémica que permitan obtener
-



el máximo aprovechamiento de la interacción con el cliente a través de su área de servicio personalizado para detectar tanto sus aciertos y debilidades, como para satisfacer sus necesidades y expectativas reales.

- Definir la calidad del servicio conforme al papel que juegan los integrantes de la organización dentro de este proceso.
- Establecer objetivos generales y particulares para el mejoramiento continuo del servicio con el propósito de disminuir las quejas, cancelaciones, demandas y largas filas en los centros de atención.

## **ESTRUCTURA**

- Promover y exigir la autonomía del Consejo Administrativo de la empresa en relación con el Grupo Televisa, para que sea Cablevisión quien determine sus políticas y objetivos de expansión y crecimiento que correspondan a sus intereses y no a los del consorcio.
  - Crear un departamento de Evaluación y control que se encargue de examinar trimestralmente el trabajo del grupo directivo según los objetivos y metas planteadas, la intención es que el trabajo de todo el personal independientemente del puesto que ocupe sea evaluado, recompensado o penalizado de acuerdo a sus logros.
  - Abolir el contrato con Merkatel y crear su propia área de Servicio a Clientes (vía telefónica).
  - Delegar la autoridad o descentralizar el poder con el objeto de que las Sucursales Comerciales puedan tomar decisiones de manera rápida y eficiente según sus necesidades y las de sus clientes.
  - Simplificar el proceso administrativo con el objeto de eficientizar y agilizar (tiempo, oportunidad y calidad) los trámites del servicio al cliente para reducir las quejas, cancelaciones y demandas de los usuarios.
  - Sustituir la mecanización del trabajo por su automatización a fin de aprovechar y explotar el sistema de computo existente, a parte de renovar y actualizar los formatos de trabajo, especialmente los asignados a contratos del servicio.
  - Mejora continua de los instrumentos de trabajo.
  - Establecer objetivos de trabajo generales para cada área o departamento que permita que sus actividades se orientan al cumplimiento del objetivo central de la organización.
  - Crear objetivos de trabajo que además de la captación de clientes se contemple el mantenimiento o conservación de los mismos.
  - Reabrir los estudios de Sevilla para que la empresa realice sus propias producciones y deje de ser una simple repetidora de la programación del Grupo de Televisa con el propósito de disponer de una mayor variedad y
-

calidad de programas que respondan a los gustos y preferencias de su clientela.

- Optimizar los recursos financieros, materiales y humanos.
- Definir el perfil y roles de los actores para cada una de las áreas de trabajo que permitan la identificación de los conocimientos y habilidades requeridas para cada función o departamento.

## **RELACIONES Y RECOMPENSAS**

- Mejorar y unificar los procesos de socialización oficial al personal de nuevo ingreso a fin de que todos reciban los cursos de inducción y capacitación pertinentes que les permita aprovechar y desarrollar sus habilidades y capacidades en el trabajo.
- Mejorar las políticas y procesos de selección del personal.
- Establecer políticas de promociones y ascensos a los empleados.
- Revisar periódicamente las políticas salariales y relacionar el desempeño con las compensaciones a fin de que correspondan con el puesto y grado de responsabilidad en las tareas asignadas.
- El sistema de intercambios o recompensas debe ser más personalizado y estar a cargo del jefe inmediato.
- Retomar el pago adicional mensual que se les otorgaba a los empleados por concepto de incremento a clientes, éste debe reflejar claramente la relación entre incremento y decremento de suscriptores, subiendo y bajando la cuota según sea la actividad productiva del mes.
- En lugar de anular las cortesías del servicio a los empleados, sustituirlas por facilidades de pago, cada trabajador que desee tener el servicio de televisión por cable deberá pagar el 50 % de la cuota mensual y el resto será ser cubierto por la propia compañía. Esto contribuirá a mejorar su productividad al tiempo que permite que los empleados gocen de este beneficio.

## **OTRAS:**

- Desaparecer la diferencias de colores en los gafetes del personal y unificarlos bajo el color corporativo de la empresa, independientemente del puesto y función que desarrollen.
  - Uniformar a todos los empleados operativos y mandos medios.
-

## CONCLUSIONES GENERALES

Los diferentes análisis efectuados a lo largo de esta investigación referentes a cada una de las particularidades que componen el mundo de Cablevisión S.A. de C.V. nos revelan que existen grandes incongruencias y contradicciones entre los requerimientos organizacionales para garantizar su supervivencia y el trasfondo sociocultural que rige su comportamiento y desenvolvimiento hacia el exterior.

Esto nos conduce inevitablemente a concluir que su sistema organizacional es ineficiente e ineficaz y que los interruptores principales de su efectividad se derivan esencialmente de factores internos provenientes de la dimensión humana y sus constructos sociales. Mismos que han propiciado la aparición y desarrollo de un clima laboral que afecta drásticamente las interacciones de la organización con sus empleados y consumidores.

De hecho, las condiciones de calidad y productividad existentes en el servicio personalizado de la compañía son sólo manifestaciones de la calidad de vida que prevalece dentro de su realidad social.

Ciertamente, la configuración del nuevo escenario económico trajo consigo el rompimiento de los esquemas tradicionales e innovaciones metodológicas y tecnológicas que impusieron nuevos modos de trabajo, así como la multiplicación de los jugadores en el panorama empresarial, pero la apertura de fronteras más que crearle nuevos conflictos; puso al descubierto las deficiencias y luchas internas previamente existentes, evidenciando su incapacidad para hacerle frente a las exigencias ambientales de nuestros días.

Cablevisión como "mini sociedad" ha construido y desarrollado su propia problemática organizacional, que no le es totalmente ajena a las empresas nacionales y, en especial, a las del sector de servicios. El análisis efectuado sobre su trayectoria histórica y productiva en el primer capítulo: Cablevisión en relación a su medio ambiente, nos muestra, ante todo, a una organización mal administrada que gracias a la protección de los mercados y a la escasa competencia logró colocarse y mantenerse en el ramo de la televisión privada con un amplio margen para cometer errores sin correr riesgos de pérdidas en perjuicio de la sociedad.

---

Durante años mantuvo una visión elitista y cortoplacista de su futuro y posicionamiento del mercado, el verdadero crecimiento de la filial, que hasta hoy se erige como la más importante del Grupo Televisa, tuvo que esperar más de dos décadas después de su nacimiento y; pese a ello, este proceso tardío de expansión no fue consecuencia de un estudio minucioso de las oportunidades que le podía brindar el mercado nacional más grande y mucho menos de una planeación y organización estratégicas para la captación y mantenimiento de sus usuarios, sino más bien una reacción impulsiva frente a la aparición y gran despunte de su rival Multivisión.

De ahí que el rápido y acelerado crecimiento de la compañía pronto encontrara sus puntos de interrupción. Los altos niveles de complejidad y burocracia adquiridos tras este período de expansión aunados a la indiferencia y descuido del trabajador, de sus actitudes, relaciones interpersonales, el carácter informal de la empresa, la improvisación en la toma de decisiones y, en general, la desatención de cualquier forma de desarrollo interno; dieron lugar a la gestación de un dañino fenómeno social que traspasó las fronteras organizacionales lesionando gravemente su productividad al exteriorizar sus conflictos y deficiencias administrativas hacia su clientela.

De esta manera, la relación de la empresa con su entorno social se encuentra impregnada por constantes quiebres y altibajos que le impiden desarrollarse sanamente y consolidarse dentro del gusto y preferencia de los televidentes.

Las prácticas monopólicas generaron una pobreza en la tradición del servicio y preservaron la cultura de "las colas" que todavía la caracterizan, pero esta falta de competitividad y su marcada tendencia al descuido del usuario, ocasionaron que se desaprovechara el potencial real del mercado, permitiendo que las debilidades del servicio fueran ampliamente aprovechadas por la competencia; lo que se ha venido traduciendo en una constante pérdida de sus clientes básicos en momentos en que para su sobrevivencia resulta imperativo conservarlos.

Esta situación condujo al período de transición que vive la organización desde 1993 con el advenimiento del nuevo presidente, el Ing. Jorge Kanahuati, quien se dirigió básicamente a la formalización de los sistemas de operación con la implantación del apego total y absoluto a las reglas, normas y procedimientos

---

laborales; así como a la unificación de criterios de trabajo y a la compactación de su esquema estructural.

No obstante, esta metamorfosis para elevar la calidad, productividad y competitividad del servicio se antoja con pocas posibilidades de éxito. Por un lado, la metodología de la reestructuración sigue los modelos de trabajo aplicados en compañías norteamericanas del ramo que poco tienen que ver con su cultura corporativa y social y por el otro, los cambios orquestados en su interior tienen un fin meramente instrumental sin que se preste una atención sistemática a las repercusiones ambientales y psicológicas del individuo.

Una empresa de servicio depende un tanto más de sus actores que de su tecnología y restricciones productivas, porque aquel exige de éstos iniciativa, creatividad, disposición, innovación y compromiso para retener y satisfacer al cliente. Sin embargo, en el estudio realizado sobre su estructura organizacional (segundo capítulo: Cablevisión desde el punto de vista formal), percibimos que en cada una de las medidas implementadas hasta el día de hoy, existe un énfasis casi exclusivo en la rigidez, la supervisión y el control: que más que eficientar el sistema operativo, buscan limitar el margen de libertad de los trabajadores y condicionar su comportamiento con poca o nula preocupación por los beneficios o inconvenientes que éstos le puedan aportar o causar al servicio.

Asimismo, las políticas y objetivos de redefinición no incorporaron las necesidades y expectativas de sus públicos claves. De ahí que, el período de modernización haya entrado en conflicto tanto con los intereses de sus integrantes como con los de sus usuarios, acentuando aún más su problemática organizacional.

Podemos afirmar, que la construcción y reconstrucción organizacional está regida por principios tradicionales y obsoletos inspirados, gran parte de ellos, en la teoría "clásica" de la organización que la ubican dentro de la etapa primaria de desarrollo y la descontextualizan de su entorno social; colocándola en una mayor desventaja con respecto a los grandes monstruos de las telecomunicaciones que tendrá que enfrentar en un futuro inmediato.

De acuerdo con la investigación realizada en el cuarto capítulo (El individuo como "el actor" principal de Cablevisión), el promotor principal del progresivo

---

deterioro ambiental laboral que sufre la empresa está dado justamente por el tipo de interacción que guarda con sus trabajadores a través de sus jerarcas o representantes formales, la cual se encuentra mediatizada por diversos aspectos entre los que destacan: 1) Visión y estilo de liderazgo de éstos últimos y, 2) La cultura corporativa que envuelve cada una de las acciones cotidianas de todos sus miembros.

La conjugación de ambos factores en la práctica han originado una forma de vida particular permeada por la existencia de dos vertientes sociales paralelas y contradictorias, pero igualmente dañinas para el desempeño organizacional.

La primera de ellas, está matizada por el ejercicio del autoritarismo, la imposición y el despotismo de las altas esferas que vino a configurar lo que se le ha denominado la "política del terror" y a la que se le debe gran parte de la deshumanización organizacional que padece, dentro de ésta se hace gala especial de las relaciones de poder y de dependencia; las interacciones de trabajo se caracterizan por ser eminentemente formales, frías y distantes entre jefes y subordinados que rayan en la hostilidad, agresividad y desconfianza.

Esto trae como consecuencia que la colaboración y participación de los individuos esté sujeta a la implantación de los sistemas de castigos, amenazas y recompensas, sin que existan políticas de reconocimiento y de motivación para estimular a los empleados a la realización eficiente y productiva de sus actividades, los intercambios son estrictamente económicos.

La segunda, su contraparte, hace referencia también al tipo de intercambios sociales que involucran nuevamente las actitudes y conductas de sus representantes formales. Sólo que esta vez tienen una connotación y orientación distinta que apunta hacia el nepotismo (favoritismos, recomendaciones, compadrazgos y amiguismos), que privilegia intereses particulares sobre los colectivos y determinan, en buena medida, la movilidad social de algunos de los integrantes en esta empresa.

La cultura es un proceso dinámico de construcción de la realidad, en el que influye una amplia gama de factores y hechos. Dentro de los que destacan las ya mencionadas relaciones sociales diarias que transmiten, a lo largo de la carrera organizacional y de forma permanente, códigos de comportamiento no escritos

---

que afectan drásticamente la naturaleza y funcionamiento de la empresa y que, determinan en buena medida su éxito o fracaso.

Lo anterior, resulta trascendental si tomamos en cuenta que Cablevisión construye, mantiene y promueve a través de sus relaciones intraorganizacionales una cultura individualista donde todos buscan obtener ventaja sobre los demás. Prevalece el uso, abuso y desperdicio de los recursos humanos, no alimenta el espíritu participativo ni cooperativo de éstos e inhibe su iniciativa, creatividad, credibilidad y confianza; la comunicación, capacitación y actualización e inclusive cualquier inversión en el trabajador son considerados como gastos innecesarios.

Así, la situación tal y como se presenta en la empresa niega la oportunidad de crear un proceso de aprendizaje y desarrollo integral de todos los miembros y una percepción compartida de la realidad organizacional que contribuya a la solución de sus conflictos.

Todo esto nos revela que su quehacer organizacional está basado en el binomio ganar - perder, que en cuestión de beneficios a largo plazo, se traduce en un perder - perder para ambas partes, de ahí que la principal fuente de los quiebres organizacionales provengan de las insatisfacciones y resentimientos que la convivencia diaria le crea al trabajador.

Por tanto, las acciones sociales de los actores de la empresa son las constructoras, portadoras y transmisoras de los grandes vicios y contradicciones culturales de la compañía que perpetúan los problemas de cooperación al propiciar una percepción negativa de la misma, la desintegración, divisiones de grupos, desigualdades sociales, falta de identidad, competencia malsana, múltiples realidades, etc.; que impiden que los individuos se involucren y responsabilicen de los problemas de servicio, peor aún generan en ellos, un quehacer sin compromiso y por ello sin trascendencia para el proceso evolutivo de ésta.

Las malas gestiones comunicativas, según el diagnóstico general de la empresa, han tenido un impacto significativo en la dinámica de dichas relaciones y, en especial, en la generación del clima laboral que paulatinamente ha venido conformando el proceso de deterioro y empobrecimiento de todos los niveles de calidad y productividad del servicio.

---

La atmósfera de incertidumbre, inseguridad y desconfianza ocasionada por la falta de información sobre el destino de la organización y el futuro de los trabajadores dentro de la misma, entre otras cosas, han provocado deformaciones y exageraciones de la realidad que activan la conducta estratégica, individualista y utilitaria de sus integrantes conduciéndolos a realizar acciones contraorganizacionales; que pueden llegar a transformar a más de un empleado en un enemigo potencial.

En términos generales, el uso del instrumento comunicativo, en su única modalidad existente que es la de información (parcial) e incluso su presencia o ausencia en la empresa, ha sido reducida a una simple cuestión de estilos administrativos; prevalece un desconocimiento de las posibilidades y beneficios que ofrece y de las dificultades que supone la atención profesional de las necesidades organizacionales de comunicación.

Por tanto, éstos sistemas están mecanizados y no hacen más que calcar su estructura jerárquica, vertical y descendente que nulifica cualquier posibilidad de retroalimentación, razón por la que en este período de transición vino a conformar una fuente de poder de gran envergadura que les permite a sus dirigentes controlar e imponer la dirección de los cambios con amplios márgenes de error sin tener que asumir una posición comprometida con sus trabajadores.

Efectivamente, la información es poder, pero éste no debe ejercerse de una forma desmedida sobre los propios empleados omitiéndola, manipulándola y filtrándola porque crea un "boomerang" que acaba por afectar a toda la compañía; los jefes deberán entender que la comunicación es un recurso ilimitado para formar un frente común contra la competencia porque contribuye a que el individuo rebase el nivel de orden de ejecución que exige el buen servicio personalizado dentro de la generación del valor agregado.

Desde nuestra perspectiva comunicativa, los puntos críticos a trabajar, se encuentran en los intercambios sociales que tienen lugar dentro de la empresa porque es ahí donde se manifiestan a través de los enfrentamientos y luchas internas las carencias e inconformidades del individuo, así como las debilidades e incongruencias del sistema organizacional que contribuyen directamente al resquebrajamiento de sus metas y objetivos de crecimiento; revelándonos a todas luces que lo que está fallando son precisamente sus relaciones de éxito con su mundo interno y externo.

---



Evidentemente, la problemática de Cablevisión tiene raíces estructurales mucho más profundas que encuentran sus orígenes en las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales que prevalecen en nuestro país; aunque nos resulte difícil comprender que una empresa que se desenvuelve en el ramo de las telecomunicaciones no le dedique un espacio a la comunicación dentro de su esquema y realidad organizacional, la falta de esta herramienta y de credibilidad en la información no es un aspecto particular que ocurra dentro de las empresas mexicanas sino que es un reflejo de nuestra cultura nacional.

Pese a esto, la situación comunicativa y social que se vive en la compañía nos remite invariablemente a la incapacidad y falta de liderazgo de sus jerarcas de alto nivel y mandos intermedios, quienes acostumbrados a imponerse en el mercado a través de las transgresiones a la ley, la absorción o aniquilación de sus contrincantes no se han dado a la tarea de definir un proceso estratégico y racional en la planeación y reconstrucción del destino organizacional donde la administración de sus recursos humanos y comunicativos ocupen el mismo lugar de importancia que los financieros; después de todo aquellos repercuten drásticamente en el incremento y/o decremento de estos últimos.

En otras palabras, Cablevisión arrastra el enorme peso de estructuras y funcionamientos burocráticos, conflictos sociales, etc., así como deficiencias productivas debido a la mentalidad de sus dueños y directivos que no evolucionan ante el cambio.

Se puede decir que, en cierto modo, el tipo de recurrencias que impregnan la vida de esta compañía inevitablemente en forma de quiebres son originados principalmente porque estos actores no saben negociar, ni manejar de manera constructiva sus conflictos internos y mucho menos conciliar los intereses colectivos con los personales. No escuchan ni atienden de forma proactiva las críticas, sugerencias, opiniones y necesidades de los empleados y consumidores, por lo que no existe una consciencia de servir suficiente para forzar los cambios que requiere la organización; como tampoco la hay con respecto al mundo que se construye en el discurrir de la cotidianidad y de los intercambios sociales que tienen lugar entre los individuos.

Así, sus patrones culturales promueven el síndrome de actitudes, conductas, hábitos, costumbres y tradiciones que distan en mucho de lo que sería una cultura de servicio y; obstruyen el desarrollo y madurez de sus

---

componentes humanos, afectando el crecimiento integral de la compañía. No es de extrañarse entonces que, en estos últimos años, venga operando con grandes pérdidas económicas que contrastan con las utilidades de la competencia.

La deshumanización organizacional es un derivado del crecimiento y complejización del sistema, pero su avance es el resultado de los estilos de vida y conducción que la caracterizan.

La filosofía empresarial de sus representantes jerárquicos ha provocado que en el seno de Cablevisión subsista un grave desequilibrio de objetivos entre obtener altas rentas a corto plazo u ofrecer un servicio de calidad que se ve expresado en la mala distribución de sus recursos financieros y, sobre el que, se basó su relativo éxito económico, la importancia de esta desproporción radica en que a partir de ella; se han venido definiendo las generalidades y particularidades del carácter y personalidad de la organización hasta llegar a conformar lo que es hoy, así como su manera de relacionarse con su entorno, pero sobre todo, en la configuración de su problemática actual.

De ahí, que la calidad del servicio que presta y el nivel de vida de sus trabajadores se encuentren severamente limitados por sus objetivos de lucro e intereses económicos en detrimento de la atmósfera laboral y, en general, del servicio que ofrece a sus usuarios.

De tal suerte que, dicho descompensación en los objetivos, se convierte en la primera batalla interna que la empresa deberá librar para lograr un camino firme y seguro hacia su efectividad, a pesar de que su función o cometido social la ubica dentro del sector de servicios; éste no figura como el valor principal sobre el cual gire toda acción social que oriente su comportamiento en el mercado y mucho menos se le percibe como el cimiento sobre el que se edificará la futura organización.

La calidad del servicio es un fenómeno eminentemente procesal que puede mejorar substancialmente si se conocen perfectamente las necesidades de sus públicos y, ésto sólo es posible si existen técnicas adecuadas para aprovechar las interacciones sociales directas que ocurren diariamente a través del servicio personalizado.

---

Sin embargo, éste en la compañía lejos de considerarse como un proceso integral en el que deben intervenir todos y cada uno de sus miembros con una responsabilidad individual y compartida, es tratada como un aspecto llanamente lineal que se le confiere o atribuye aisladamente al grupo de personas que tratan directamente con el cliente, cuya interacción "exitosa" depende de las cuestiones tecnológicas; pero sobre todo del seguimiento normativo y operativo del proceso productivo y de su capacidad para modelar el comportamiento de los trabajadores.

La participación de las Sucursales Comerciales dentro de esta labor de servicio es concebida, según lo revela el análisis que se efectuó en el tercer capítulo: Dejád que los clientes se acerquen a mi: servicio y calidad, como una función parcial y estéril para el progreso y mejoramiento de la organización. En tanto que las energías y esfuerzos de los involucrados están dirigidos vanamente a desahogar la carga de trabajo del día o, lo que es lo mismo, "cumplir con la chamba", a maquillar y justificar sus deficiencias; sin que exista un procesamiento adecuado de tan vital información que ingresa a la empresa por estos conductos y que puede ser la pauta para la creación de estrategias realistas que contribuyan al mejoramiento y evolución del servicio.

Es importante recordar que los servicios deficientes o de menos valor sólo se venden cuando nadie ofrece otros mejores por el mismo precio. Por tanto, Cablevisión tendrá que abandonar sus actitudes monopólicas y tercermundistas y buscar un punto de equilibrio entre ambos objetivos, o mejor aún, lograr que la efectividad en la prestación del servicio supere el promedio normal para lograr un mejor y mayor margen de beneficios; pues dentro del contexto económico actual de libre mercado permanecer en sus condiciones puede significar su debilitamiento y/o la pérdida definitiva del mercado.

Cabe señalar, que dentro de este camino que marcará el rumbo hacia la eficientización, en ningún momento deberá ser restringido a la multiplicación de módulos de servicio al cliente, sino que ésta deberá sustentarse en objetivos claros y tangibles para disminuir las filas, quejas, cancelaciones y demandas del consumidor.

Por otro lado, dentro de esta situación organizacional, adicionalmente a la falta de una visión empresarial competitiva de sus dirigentes se suman otros factores de igual trascendencia para la vida de esta empresa.

---

Cablevisión como filial del Grupo Televisa se encuentra influenciada por su cultura y políticas de trabajo, peor aún, supeditada a los intereses del consorcio. De ahí que, las decisiones de mayor impacto y trascendencia para el bienestar y quehacer futuro de la empresa sean tomadas fuera de ésta, allá en la cuna materna por personas que no conviven con sus problemas cotidianos por lo que no tienen que lidiar con sus consecuencias y mucho menos darles un seguimiento adecuado para su solución.

Así como la imagen elitista anteriormente impuesta, los modos de implementación del reciente período de reestructuración no corresponden a los requerimientos reales de la organización, los hechos tal como se presentan en la realidad parecen sugerir que la tendencia del cambio se dirige hacia el abaratamiento de este sistema de televisión por cable para su posible desincorporación y sustitución por la televisión digital "Sky" en el renglón de los ingresos del Consorcio Televisa, más que a la eficientización de su proceso productivo.

Dicho deslinde, en caso de ser cierto, podría resultar muy positivo para el proceso de crecimiento, maduración y futuro de esta compañía. De cualquier forma, en esta situación del cambio, la dirección que tome la empresa debe responder única y exclusivamente a sus intereses y no a los del Consorcio, en caso contrario; ésta deberá buscar su independencia administrativa para dirigir y controlar su propia vida en el mercado sin la sobreprotección materna que se ha vuelto un fuerte obstáculo.

Desde nuestro punto de vista, la decisión de unir fuerzas con Teléfonos de México puede resultar una medida económica estratégica para fortalecer sus posiciones ante los grandes monstruos de las telecomunicaciones que están por ingresar al escenario y, para seguir siendo los concesionarios del mercado nacional más grande, sólo si aprenden y logran modificar su cultura corporativa; pues ambas tienen graves problemas para generar valor agregado a los servicios que prestan a sus usuarios, lo que conlleva un fuerte compromiso y responsabilidad social para Cablevisión.

Para todos, el dominio y alcance que ejercen los tentáculos del Consorcio Televisa sobre sus filiales es indiscutible, pero aún en estas circunstancias no debemos perder de vista que el origen de toda la problemática organizacional proviene justamente de la filosofía y estilos de dirección que éste hace extensivos

---

hacia sus compañías periféricas, basando toda la labor de recomposición en sus intereses económicos particulares y en la visión negativa de la naturaleza del individuo en el trabajo.

De esta manera, el sistema productivo de Cablevisión es ineficiente e ineficaz, no sólo porque su desenvolvimiento hacia su entorno económico y social es categorizado como lento, confuso y descontextualizado; sino porque fragmenta su realidad interna, promueve la desintegración, propicia los rompimientos o quiebres tanto con sus públicos internos como externos y perpetúa los problemas de cooperación y compromiso social, lesionando gravemente los intereses de todos los participantes incluyendo los de la propia compañía.

Es un hecho, que Cablevisión requiere de una nueva forma de organización o reconstrucción social de los modos de trabajo, pero la excesiva rigidez o ritualización burocrática está muy lejos de ser el camino de solución, lo que es más ni siquiera debiera considerársele como tal para resolver los conflictos que subsisten en el mundo de la empresa; especialmente porque los principios normativos y operativos se han visto ya rebasados por las estrategias y acciones contraorganizacionales de sus actores, tales como el mal servicio personalizado y la piratería por mencionar algunos.

Dichos eventos, nos permiten confirmar nuevamente que la vulnerabilidad de la compañía radica en los fenómenos socioculturales que se presentan diariamente dentro de su trama funcional a través de los cuales se define el clima laboral que por su densidad se ha convertido en la principal fuerza opositora y hostil al cambio y, por ello, en una gran desventaja para la efectividad de ésta.

Lo anterior, se traduce en un indicador más de que la organización no cuenta con los medios realmente efectivos para hacer que, por un lado, se cumplan de manera eficiente con las tareas y responsabilidades que adquirió como ente social y como institución de servicios y por el otro; involucren al individuo y lo alienten a un comportamiento de compromiso constante y permanente con la empresa. De manera que, si lo que se desea es alcanzar una auténtica transformación, se deberá efectuar una revisión y replanteamiento de los métodos de modernización que contemplen el mejoramiento de las condiciones reales de trabajo que imperan actualmente.

---

La capacidad de adaptación y respuesta ante los estímulos que se presentan dentro del contexto en el que actúa, se han tornado en un signo de supervivencia y crecimiento para toda organización, a este respecto, el reto más grande para Cablevisión será modificar su cultura corporativa y social a partir del saneamiento de su atmósfera de trabajo y dentro de este proceso tendrá que enfrentar de manera consistente dos conceptos o posiciones contrarias: la rigidez y la flexibilidad.

Si bien es cierto que una excesiva reglamentación entorpece o impide el éxito de la metamorfosis y evolución organizacional, su ausencia tampoco le beneficia. El acontecer cotidiano de toda empresa debe contar con una normatividad básica acompañada de valores y hábitos congruentes con los requerimientos internos y externos que se ajusten a los objetivos de eficientización de la compañía.

Ahora bien, la satisfacción de estas necesidades de asimilación, adaptación e integración a un proceso de cambio de esta magnitud, no surge de manera espontánea y mucho menos si se ha producido un choque de intereses.

Partiendo del supuesto teórico de que el sano desarrollo de las relaciones humanas y la integración del personal a la organización son necesarios para alcanzar el nivel de productividad y calidad en el servicio personalizado exigidos por el contexto de competencia global que vivimos donde la comunicación juega el papel central, creemos que gran parte del éxito del cambio dependerá de una adecuada intervención en su mundo social para la renovación y vigorización de sus valores, hábitos, costumbres y rituales que den lugar a un nuevo tipo de convivencia dentro de sus escenarios organizacionales por el poder formativo y educativo de larga duración que ejerce en los individuos; es decir, en las relaciones sociales se encuentran los conflictos pero también las oportunidades de solución.

En este sentido, la tarea comunicativa, en las condiciones atmosféricas que prevalecen en la compañía, se torna en una labor titánica en donde todo está por hacerse, comenzar por el principio nos ha obligado inevitablemente a buscar medidas sólidas y consistentes que puedan conducirnos al cumplimiento de nuestro objetivo principal e inaplazable: la reconciliación del individuo con la organización.

---

Tomando en cuenta que dicha interrelación se encuentra influida por una gran variedad de factores que cambian y se renuevan constantemente haciendo que ésta se vuelva altamente dinámica y compleja impidiendo que exista una solución definitiva al problema. Nuestros esfuerzos han sido dirigidos a la instauración y creación de una mediación a través de la que se pueda intervenir en su mundo social a fin de propiciar la apertura al diálogo y a la negociación continua de la participación y cooperación de los actores en términos más satisfactorios para ambas partes, no sin antes, sembrar en sus dirigentes la necesidad de un verdadero cambio.

De acuerdo con el diagnóstico general, la realidad social que vive Cablevisión y su complejización estructural, exigen un especial atención en el manejo de la comunicación que definitivamente no puede basarse en el uso exclusivo de métodos formales o tradicionales porque resultarían insuficientes e inadecuados para atender a fondo las necesidades de información, formación e intercambio que requieren los componentes humanos de los diferentes niveles y sectores que abarca la empresa para la correcta aceptación y comprensión de la dirección de los cambios; pero sobre todo para sanear el clima laboral que más tarde la conducirá hacia una evolución cultural, pues éstos por sus características particulares limitan las posibilidades de motivación, afiliación o integración, cooperación y compromiso que demanda la compañía y que un programa de comunicación integral le puede proporcionar.

En este sentido, el planteamiento estratégico que hemos propuesto para el uso del instrumento comunicativo y su adecuada administración para la solución de los conflictos sociales de la organización incluye: al **Tele - Cable Informativo**, una extensión de su cultura corporativa, como el plato fuerte en el proceso de instauración e institucionalización de la comunicación, éste representa la conceptualización del medio ágil, oportuno y eficiente que le otorgará una presencia y valor a la comunicación dentro de su espacio real; entorno al que se pueda lograr la unificación e integración de Cablevisión como un sólo grupo organizacional, así como todas las actividades comunicativas importantes que ésta genere y requiera para su buen funcionamiento.

Retomar y revalorizar **los sistemas de comunicación interpersonales** existentes, a los que desgraciadamente no se les ha dado la debida atención, es otro de los puntos básicos que contempla este programa por considerarlos insustituibles en el proceso de mejoramiento y saneamiento de las relaciones sociales cotidianas y del clima laboral que levantaron una gran barrera entre la

---

organización y sus trabajadores.

Estamos plenamente convencidos de que la convivencia que ocurre día a día es el mejor método de apoyo para socializar y preparar a los individuos hacia el verdadero cambio, debido a que por medio de ésta se pueden ofrecer maneras distintas de pensamiento, sentimiento y reacción que guíen nuevas formas de decisiones y acciones para la construcción y reconstrucción diaria de la eficientización de la empresa.

De esta manera, el planteamiento integral contempla 3 etapas con las que se pretende cubrir las necesidades de comunicación a corto, mediano y largo plazo de la organización. La primera se refiere a las necesidades de emergencia como lo es el cambio de mentalidad y preparación de los líderes de la organización a partir del estudio interdisciplinario, la capacitación, actualización y desarrollo de sus ejecutivos y de todo el personal en general, 2) La instauración e institucionalización de la comunicación como la mediación para los intercambios y; 3) la inclusión de sistemas de evaluación, penalización y reconocimiento de todos los recursos humanos sin importar su posición jerárquica.

La intensión es cambiar la mentalidad de las personas transformando la calidad y naturaleza de sus relaciones humanas. De tal suerte que, la conjunción en la práctica de dichos medios de comunicación logren el ideal de complementación que favorezca la conformación de un clima de apertura, cohesión y confianza que ayude a mejorar la calidad del servicio al propiciar la creación de nuevas oportunidades y modos de vida basados en el binomio ganar - ganar.

La comunicación genuina en las relaciones interpersonales sólo dependen de la actitud y disposición de sus dirigentes por lo que, económicamente hablando, no le cuesta nada a la empresa. En este proceso los mandos medios y jefes inmediatos, en todos los niveles, juegan el papel principal a través de sus relaciones cotidianas.

Por tal motivo, es indispensable la participación activa de los mandos medios, que lamentablemente ha sido gravemente descuidada por el grupo directivo dentro de este proceso de transformación, pues éstos son una pieza clave para que ocurra el encadenamiento entre los diferentes niveles sociales de

---



la organización tan necesario para disminuir la brecha entre ellos y consolidar una relación efectiva para las partes involucradas.

Hasta aquí, podemos afirmar que las hipótesis planteadas al principio de nuestra investigación fueron ampliamente comprobadas. Por principio de cuentas, la trama funcional de Cablevisión y su nivel de efectividad se encuentran drásticamente afectados por la calidad y modos de vida organizacional prevalecientes, los cuales no hacen más que reflejar la realidad comunicativa que se vive en su interior.

En segundo término, todos estos factores de una u otra forma, determinan y limitan el tipo y grado de integración y colaboración que se establece entre sus miembros y para con ella misma.

Sin embargo, dentro de este aspecto nos debe quedar perfectamente claro que la reconciliación del trabajador con Cablevisión, punto de vital importancia para su desarrollo y evolución, rebasa la cuestión comunicativa y aunque ésta contribuya de forma substancial al cumplimiento de los objetivos de cambio y mejoramiento de los índices de productividad jamás podrá utilizarse para substituir la realidad, pues ésta exige la atención simultánea de otras demandas organizacionales.

Para todos es bien sabido que las organizaciones poco a poco se fueron convirtiendo en el modo de vida característico de este siglo, a tal grado que, han sido absorbidas como un hecho natural y universal.

No obstante, la desmitificación sobre sus orígenes y desarrollo debe contribuir a que todos y cada uno de los individuos se conscienticen de que su participación laboral ya sea de forma aislada o grupal, constante o intermitente, coherente o no a las normas que los rigen; tiene una afectación significativa en el tipo de construcción o carácter organizacional e incluso en el forjamiento de su trayectoria empresarial dentro del mercado al seleccionar el tipo de acciones y modos en que serán llevadas a cabo para el logro de los objetivos individuales o colectivos.

Esto ayudará a tomar en nuestras manos de forma responsable y

---

comprometida el destino de nuestras empresas para poder hacer de ellas verdaderas construcciones humanas, después de todo, éstas seguirán siendo el grupo social de mayor relevancia e impacto no sólo dentro de la dimensión económica y política, sino sociocultural de cualquiera de las sociedades actuales.

El éxito de toda empresa está directamente vinculada a la capacidad de sus dirigentes para encauzar las acciones de todos sus miembros, los jefes mexicanos tendrán que aprender, entonces, a depender cada día menos del autoritarismo como método principal para influir y lograr los objetivos y metas organizacionales.

Las evidencias nos muestran que Cablevisión y en general, todas las empresas dependen demasiado de sus empleados como para continuar utilizándolos, abusar de ellos y luego abandonarlos con medios unilaterales de restricción, control y despido en su afán por incrementar su productividad en periodos de crisis como el que vivimos. Después de todo, cada desempleado es un consumidor potencial menos.

Así las cosas, uno de los renglones de mayor urgencia que debe ser atendido en el sistema que ha sido nuestro objeto de estudio en esta investigación es precisamente el cambio de mentalidad, capacitación, formación, profesionalización y desarrollo de todos sus jefes y representantes formales hacia una nueva orientación de liderazgo que les permita comprender la esencia de las relaciones de poder y de dependencia que existen entre los individuos y las organizaciones.

El objetivo final para acceder a la generación del valor agregado es poder lograr un equilibrio entre autoridad y dependencia que nos aproxime al ideal de "interdependencia" al transformar las relaciones de poder en relaciones de servicio como sucede en los países desarrollados.

Nótese que no estamos hablando de que desaparezcan, sino más bien que evolucionen para que se de un mejor uso del poder, esto significa la sustitución de la imposición por el diálogo, los intercambios y el compromiso dentro de los márgenes razonables y realistas. Donde se reconozca al individuo, sus necesidades, actitudes, percepciones, relaciones sociales, su comportamiento y comunicación como las fuerzas motrices sobre las que se basa la efectividad de

---

una organización; sostener el autoritarismo en las condiciones de crisis que vive la empresa sólo empeorará la calidad y productividad de su servicio.

Podemos asegurar, que en la primera parte de nuestra propuesta de trabajo se encuentra la piedra angular para la construcción del cambio y de la actividad comunicativa en la organización.

El estudio profundo de la realidad de Cablevisión nos permitió identificar y señalar los problemas organizacionales con sus respectivas causas y su correlación con su deficiencia productiva, pero resultaría ingenuo pensar que éste será suficiente para iniciar todo un movimiento hacia el verdadero cambio, de ahí la decisión de apoyarnos en un estudio interdisciplinario que utilice dicha información y la traduzca en términos más precisos de costo - beneficio para despertar el interés genuino de estos individuos.

La sensibilización y concientización de los dueños y directivos sobre la necesidad de transformar el clima hostil y de incertidumbre por uno de apertura y confianza será la contribución más importante de la comunicación a la compañía para hacer que ésta pueda mejorar la calidad y productividad de sus servicios.

El mejor mundo organizacional es el que se crea a partir de las acciones comunicativas mediante la negociación permanente de los intercambios. La retroalimentación y el procesamiento auténtico de la información y de los mensajes emitidos por sus públicos claves (empleados y usuarios), le ayudará a detectar, ventilar, exponer y solucionar los problemas que la aquejan antes de que éstos se conviertan en emergencias insalvables.

Adicionalmente, a enriquecer sus experiencias con nuevas ideas y valores para enfrentar, analizar y construir juntos día con día un mundo más acorde a sus necesidades internas y requerimientos externos. La Comunicación Organizacional no sólo investiga, interpreta, evalúa y difunde un modo de vida, sino que lo crea y redefine al coordinar nuevas capacidades de pensamiento y acción con las que se establecerá un proceso de educación mutuo para hacerle frente a los efectos adversos que regularmente derivan de los periodos de cambio; lo que la ayudará a seguir con vida

---

En este orden de ideas, el cambio de liderazgo, su capacitación y actualización permanente, el saneamiento de las relaciones sociales, el mejoramiento de los sistemas de comunicación; así como el intercambio, la equidad en la distribución de los beneficios que la productividad de la empresa genera son aspectos de carácter prioritario para mejorar las interacciones de la empresa con sus miembros.

Por consiguiente, la reeducación y definición clara del perfil de sus jefes es otra necesidad inaplazable en la compañía. Estos individuos además de poseer grandes habilidades en la planeación y organización estratégica, deberán aprender a practicar nuevas formas de vida donde los papeles tradicionales cambien a la hora de ofrecer un servicio, a ser seres productivamente comunicativos, a predicar con el ejemplo, a crear, fomentar y practicar un ambiente de integración, certidumbre, apoyo, colaboración y compromiso común; receptivo al cambio y un estratega capaz de negociar intereses encontrados para poder manejar constructivamente los conflictos.

De esta manera, el ejercicio del liderazgo en Cablevisión debe ser evaluado a partir de su capacidad para invertir la pirámide organizacional o, lo que es lo mismo, en su capacidad de "servir" a sus trabajadores al proporcionarles en todo momento los elementos humanos, materiales, informativos, formativos y ambientales necesarios para que ellos se desenvuelvan apropiadamente a los requerimientos y necesidades de la compañía.

Así, promover, motivar y dirigir el potencial humano de la empresa hacia los objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional deberán convertirse en funciones obligatorias de todo dirigente.

Los canales de comunicación ofrecidos en esta investigación buscan ser esa mediación que permita el cambio social de hablante a oyente que le dará el papel de servidor al grupo directivo al escuchar y atender adecuadamente las necesidades tanto del trabajador como las de sus usuarios. No obstante, este proceso sólo puede y debe ser manejado por un experto en la materia.

La reciente apertura comercial que vive nuestro país, nos otorga a los profesionales de la comunicación el difícil papel de convertirnos en uno de los principales agentes del cambio de la naturaleza y funcionamiento de las

---

empresas nacionales, lo que nos provee de nuevos retos y oportunidades para construir nuestra actividad dentro de las mismas y cambiar el panorama de la comunicación organizacional en México.

Conscientizar e influir en el ánimo de los ejecutivos empresariales para que entiendan que el éxito y crecimiento de las organizaciones dependen cada día más de la correcta administración, calidad y rapidez de los sistemas de comunicación, así como señalar la conveniencia de tener empleados bien informados, motivados e integrados bajo un clima laboral favorable que propicie la confianza y cariño a la institución; individuos capacitados y preparados para aceptar, asimilar, comprender, crear y afrontar satisfactoriamente los cambios que se están dando o que se van a dar dentro de ellas; serán nuestras funciones prioritarias e inmediatas en los próximos días.

Desde esta óptica, la comunicación organizacional se torna en el recurso estratégico y potencial para encontrar un atajo en el camino de la competencia mundial que estamos por recorrer para reducir la enorme brecha que existe entre nuestras organizaciones y las transnacionales, es decir, ganarle tiempo al tiempo.

---

## NOTAS

- 1) FREEMONT, Kast E. y ROSENZWEIG, James E. en "Administración en las Organizaciones", De. Mc Graw - Hill, 1988, México D.F. p. 702.
- 2) MORGAN, Gareth, en "Imágenes de la Organización". México, Alfaomega / RA - MA, 1991, p. 117.
- 3) GARCÍA, L. Salvador, "Supervivencia empresarial". Corporativo, en Expansión, Año XXVI, Vol. XXVI, No. 654, noviembre 23 de 1994, p.121.
- 4) MORGAN, Gareth. Op. Cit. p. 117.
- 5) Idem, p. 100.
- 6) Idem, p. 105.
- 7) Idem, p. 119.
- 8) Idem, p. 108.
- 9) KEITH, Davis y NEWSTROM, J. W. en "El comportamiento humano en el trabajo." McGraw - Hill. / Interamericana de México S.A. de C.V. 8ª. Edición (3ª. Edición en español). México 1993. p. 70.
- 10) MORGAN, Gareth. Op. Cit. p. 118.
- 11) ROBBINS, Stephen P., en el "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall. México 1987 p. 680.
- 12) Ibidem.
- 13) MORGAN, Gareth. Op. Cit., p. 122.
- 14) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit, p. 684.
- 15) FREEMONT, E. Kast y ROSENZWEIG, James E. Op. Cit. p. 703.
- 16) MORGAN, Gareth. Op. Cit. p. 114.
- 17) FREEMONT, E. Kast y ROSENZWEIG, James E. Op. Cit. p.p. 709 - 710.
- 18) Idem, p. 710.
- 19) GOLDBABER, Gerald M. en "Comunicación Organizacional." Editorial Diana. 5ª impresión. México 1991. p.p. 78 - 79.
- 20) MORGAN, Gareth. Op. Cit, p. 114.
- 21) Idem, p. 118.
- 22) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 685.
- 23) MORGAN, Gareth. Op. Cit. p. 109.
- 24) FREEMONT, E. Kast y ROSENZWEIG, James E. Op. Cit. p. 708.
- 25) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 685.
- 26) MORGAN, Gareth. Op. Cit. p. 126.
- 27) ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 686.
- 28) MORGAN, Gareth. Op. Cit, p. 111.
- 29) FREEMONT, E. Kast y ROSENZWEIG, James E. Op. Cit. p. 707.
- 30) CASARES P. y M. Luis J. " El ejecutivo como promotor ", en Expansión. Año XXIV, Vol. XXIV, No. 586, marzo 18 de 1992. p. 86.
- 31) Ibidem.
- 32) MORGAN, Gareth. Op. Cit. p. 122.
- 33) Idem, p. 124.
- 34) CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Erhard, en "El Actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva". México. Alianza Editorial, 1990, p. 97.
- 35) FLORES, Fernando, en "Inventando la empresa del siglo XXI," Santiago de Chile, De. Hachette, 1989, p. 69.
- 36) Idem, p. 23.

- 37) HABERMAS, Jürgen, en "Teoría de la acción comunicativa," ( Vol I ), Argentina, De. Taurus, 1989. p. 119.
- 38) Idem, p. 116.
- 39) Ibidem.
- 40) Idem, p. 122.
- 41) Ibidem.
- 42) Idem, p. 128.
- 43) Idem, p. 124.
- 44) Idem, p. 126.
- 45) FLORES, Fernando. Op. Cit. p. 75.
- 46) Idem, p. 24.
- 47) Idem, p. 14.
- 48) HABERMAS, Jürgen. Op. Cit. p. 124.
- 49) Ibidem.
- 50) Idem, p. 122.
- 51) FLORES, Fernando. Op. Cit. p. 34.
- 52) HABERMAS, Jürgen. Op. Cit. p. 137.
- 53) FLORES, Fernando. Op. Cit. p. 77.
- 54) Idem, p. 56.
- 55) Idem, p. 31.
- 56) GOLDHABER, Gerald M. Op. Cit. p. 153.
- 57) ROBBINS. Stephen P., Op. Cit. p. 376
- 58) FLORES, Fernando, Op. Cit. p. 17.
- 59) FLORES, Fernando. Op. Cit. p. 67.
- 60) citado por Goldhaber, Gerald M. Op. Cit, p. 129.
- 61) Idem, p.171.
- 62) Idem, p. 136.

## BIBLIOGRAFIA

- BARAJAS, Medina Jorge **Curso Introductorio a la Administración**. Trillas 2ª Edición, México, 1984, 195 p.
- BERSTEIN, Jaime. **Técnicas Proyectivas, Exploración de la Dinámica de la Personalidad**. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1980. p.p. 106 -123.
- CROZIER, Michel y FRIEDBER, Erhard. **El Actor y el Sistema. Las restricciones de la Acción Colectiva**. Alianza Editorial. México, 1990. 392 p. (Col. Alianza Política s/n).
- DESSLER, Gary. **Organización y Administración, Enfoque situacional**. México, Prentice Hall, Inc. 1978. 410 p.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos **La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México , 1991 368 p.
- FLORES, Fernando. **Inventando la empresa del siglo XXI**, Santiago de Chile. Ed. Hachette, 1989, 99 p.
- FREEMONT, E. Kast y ROSENZWIG, James E. **Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias**. Ed. Mc Graw - Hill, Interamericana. 2ª. Edición en español, México D.F. 1988. 754 p.
- GARCÍA C.C., "El Cable de Televisa", en: MEJÍA B.F. y Cols. **Televisa, quinto poder**, México, Claves latinoamericanas, 3ª. Edición. México D.F. 1988. 237 p.
- GOLDHABER, G.M. **Comunicación Organizacional**. Tr. José Manuel Balaguer, Editorial Diana. 5ª impresión, México 1991. 423 p.
- HABERMAS, Jürgen, **Teoría de la acción comunicativa**. (Vol.I), Argentina, Ed. Taurus, 1989. 278 p.
- HOWELL, William C. **Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales**. Editorial El Manual Moderno .S.A. México, D.F., 1979. 397 p.
- HUSE, Edgar F. y JAMES L. Bowditch. **El Comportamiento humano en la organización** Tr. Alfonso Márquez pareja, México, SITESA. 1987, 439 p.
- KATZ, D. y KAHN R. **Psicología social de las organizaciones**, Editorial Trillas, 1ª. Reimpresión Octubre 1990. México, 547 p.
- KEITH, Davis. y NEWSTROM J. W. **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional**. Tr. Rosa Ma. Rosas Sánchez. McGraw -



Hill. / Interamericana de México S.A. de C.V., 3ª. Edición en español. México 1993. 734 p.

LAWRENCE, Edwin y BELLAK, Leopold. **Psicología Proyectiva, Enfoque Clínico de la personalidad Total**. Ed. Pardos, Mexicana S.A. , México, 1987, 287 p.

MARVIN, D. Dunnette y WAYNE K., Kirchner. **Psicología Industrial**. Ed. Trillas, México, 1990, p.p. 150 - 171.

MAYNTZ, Renate. **Sociología de la Organización**. Alianza Editorial. Quinta reimpresión, Madrid, 1990. 188 p.

MORGAN, Gareth. **Imágenes de la Organización**. México, Alfaomega / RA - MA, 1991. 411 p.

ROBBINS P. Stephen, **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México, 1987, p.p. 336 - 353.

ROBBINS P. Stephen. **Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica**. Tr. Adolfo Deras Quiñones. 3ª. Edición en español, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1996 752 p.

SCHEIN. Edgar H. **Psicología de la Organización**. Tr. Victor E. Cruz Cardona. Editorial Prentice Hall. México 1982, 252 p.

VIGNOLA, Juan, **Los test psicológicos**. Barcelona: Vecchi, 1969, 334 p.

WARNER, Burke. W. **El Desarrollo Organizacional, punto de vista normativo**. Ed. Tesa. p.p. 86 - 117.

## HEMEROGRAFÍA

### REVISTAS

MARTÍNEZ, Staines Javier y ORTEGA G.L. "De la administración por objetivos al servicio total" en **Expansión**. México D.F. Año XXIII, Vol. XXIII, No. 566, junio 12 de 1991, p. p. 58 - 65.

CANO, G. y Zamora A., "El Neoliberalismo en América Latina" en **Expansión**. México D.F. Año XXIII, Vol. XXIII, No. 579, noviembre 27 de 1991, p.p.128 - 137.

NEVAER, Louis E.V. y DECK Steven A. "El pensamiento estratégico ante el TLC.", en **Expansión**. México D. F. Año XXIII, Vol. XIII, No. 579, noviembre 27 de 1991, p.p. 161 - 172.

CASARES P. y M. Luis J. "El ejecutivo como promotor ", en **Expansión**. México D.F. Año XXIV, Vol. XXIV, No. 586, marzo 18 de 1992 p.p. 86 - 88.

- MARTÍNEZ, Staines Javier, "Las Empresas Globales", en **Expansión**. México D.F. Año XXIV, Vol. XXIV, No. 588, abril 29 de 1992, p.p. 49 - 58.
- SILICEO, Aguilar Alfonso, "Vitalidad Organizacional", en **Expansión**. México D.F. Año XXIV, Vol. XXIV, No. 603, noviembre 11 de 1992, p.p. 99 -104.
- GAONA J.L. "Cablevisión vs Multivisión, la lucha por los mercados dejó atrás al D.F." en **Comunicación Media**. México D.F. Año 1, No. 2, Febrero de 1994, p.p. 42 - 43.
- HOPE, M. "PCTV, crecer sin antenas" en **Expansión**. México D.F. Año XXIV, Vol. XXIV, No. 649, septiembre 14 de 1994, p.p. 81-83.
- HOPE, M. "¿Multivisión, mucha visión?", en **Expansión**. México D.F. Año XXVI, Vol. XXVI, No. 649, 14 de septiembre de 1994, p. 70 - 79.
- GARCÍA, Liñán, "Supervivencia empresarial". Corporativo, en **Expansión**. México D.F. Año XXVI, Vol. XXVI, No. 654, noviembre 23 de 1994, p. p.121-125.
- MUSTARÓS, Antonio. "Comunicación interna. Líneas desconectadas", en **Expansión**. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No.699, septiembre 11 de 1996. p. p. 92- 95
- HOPE, M. "Batalla de la televisión digital", en **Expansión**. México D.F. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 701, octubre 9 de 1996, p. 57.
- MARTÍNEZ, Del Río, Eustaquio, citado por Alberto G. Navarro "Productividad. Un reto para el consultor", en **Expansión**. México D.F. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 705, diciembre 4 de 1996, p. p. 131 - 132.
- KURI E. E., "Como crear valor agregado en su negocio", en **Expansión**. México D.F. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 706, diciembre 4 de 1996, p.p. 106 - 109.

## PERIÓDICOS

- AGUILAR, G. "No interesa al Grupo Televisa comprar los canales gubernamentales 13 y 7", **El Financiero**. México D.F., miércoles 1 de abril de 1992, p. 10.
- VILLEGAS, C. "Televisa no va por la ruta de las adquisiciones : Azcárraga." **El Financiero**. México D.F., jueves 11 de febrero de 1993, p. 12.
- GARCÍA T., "Televisión por cable, negocio ideal". **El Financiero**. México D.F., martes 27 de abril de 1993, p. 10.
- GARCÍA Theres, "Guerra, en la industria por Cable, en puerta". **El Financiero**. México D.F., miércoles 28 de abril de 1993, p.12.
- "Cablevisión no es una empresa productora de programas." (Negocios), **El Financiero**. México D.F., miércoles 16 de junio de 1993, p. 14.
- OLMOS, A. "Comprará Telmex 49% de acciones de Cablevisión". **La Jornada**. México D.F. Año once, No. 3674, 30 de noviembre de 1994, p. 54.
- BARQUERA M.F. "Televisa y Telmex, mirando al futuro". **Reforma**. México D.F., 2 de mayo de 1995, p. 40-A.
- CELIS de D. "Técnicamente viable la alianza entre Telmex y Cablevisión", en Corporativo, **El Financiero**. México D.F., jueves 15 de junio de 1995 p. 16.
- AGUILAR, G. y Cols. "Levanta polvo, la alianza entre Telmex y Cablevisión." **El Financiero**. México D.F., jueves 22 de junio de 1995, p. 10.
- RUIZ, Urquiza y Cía. ,SC "Pensamiento estratégico para la supervivencia." (Análisis), **El Financiero**. México D.F., jueves 28 de marzo de 1996, p. A. s / n.

## OTROS DOCUMENTOS

CABLEVISIÓN S.A. DE C.V. " Carpeta de Ventas, Sucursal Cuautitlán Izcalli," Enero de 1994. S/N.

CABLEVISIÓN S.A. DE C.V., Manual " XIII Convención anual de Cablevisión, Compromiso con el servicio ", Octubre de 1992, 48 p.

CABLEVISIÓN S.A. DE C.V., Manual de Inducción: "Cablevisión S.A. de C.V., La Perfecta Selección." Agosto de 1992. 36 p.

CABLEVISIÓN S.A. DE C.V., " Reglamento Interior de Trabajo " (1991), 15 p.