

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

**EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN UNA SECRETARÍA  
DE ESTADO.**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A:

**INÉS MARÍA CABRERA ZAMORA**

**ASESORA: ALMA IGLESIAS GONZÁLEZ**  
**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**2011**



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.

## AGRADECIMIENTOS

Últimamente la vida me ha llenado de regalos y este es un momento en el que me siento profundamente bendecida por Dios, por darme la fuerza necesaria para aferrarme a mis sueños y la rabia suficiente para hacer todo lo necesario para lograrlos.

Hay muchas personas que han sido parte de estos sueños, algunos se encuentran aquí y otros en mi corazón y mis recuerdos, no cabe duda que sin ellos yo no pudiera estar hablando de logros el día de hoy. Esta tesina es el resultado de la confianza, el amor, y la paciencia que han tenido hacia mí y me siento feliz al verme rodeada de personas que sé que me quieren incondicionalmente y que confían en lo que hago. A todos ustedes mi más sincero agradecimiento.

A mi madre, que es el pilar de mi vida. Gracias por tu amor, tu comprensión, tu apoyo incondicional y por acompañarme en todas mis aventuras. Eres la mejor mamá del mundo.

A mis sobrinos, ustedes son uno de los primeros compromisos que adquirí en mi vida, me llena de orgullo ver que no lo hice tan mal. Gracias por ser mis cómplices.

A mi familia y amigos, hermanita Ofe, Enrique, Sofía, Marina, Karen, Miguel, que me hacen sentir que no estoy sola. Gracias por todo su apoyo, sin su ayuda no lo hubiera logrado.

Hay una persona muy especial que ha sido mi motor estos últimos 7 años, él ilumina mis días con su sonrisa y su mirada, él hace que se me pase el cansancio, me devuelve la alegría cuando siento que ya no puedo más y me da la fuerza para seguir adelante y continuar con mis sueños. Gracias a ti hijo, eres lo más importante que tengo en la vida.

También quiero agradecer a quiénes ya no pueden estar aquí presentes, sé que desde el cielo me envían su protección y todas sus bendiciones para seguir adelante.

Por último, y no menos importantes quiero agradecer a mis profesores, a los que estuvieron durante toda la carrera y a mis sinodales quienes hicieron todo lo posible para que concluya con esta etapa: Alma Iglesias González, Arturo Guillemaud Rodríguez Vázquez, Rosa María Valles Ruiz, David Alfonso Mendoza Santillán y Xochitl Andrea Sen Santos. Muy especialmente, quiero agradecer a la Doctora Margarita Yépez, maestra gracias por guiarme y darle sentido a mis ideas, usted me dio la confianza que necesitaba para que este trabajo fuera posible.

*Toñito, eres el motor de mi vida.*

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 1  |
| Capítulo 1. La Seguridad Social en México.  |    |
| 1.1 Breve historia y definición.....  | 4  |
| 1.2 Nacimiento del ISSSTE.....  | 5  |
| 1.3 Reformas a la Ley del ISSSTE.....   | 7  |
| Capítulo 2. Campaña de difusión de información sobre régimen de pensiones del ISSSTE en la SFP. |    |
| 2.1 Inicia la campaña de información.....   | 15 |
| 2.2 Breve semblanza Secretaría de la Función Pública.....                                       | 19 |
| Capítulo 3. Comunicación Organizacional.  |    |
| 3.1 Naturaleza de la organización.....  | 20 |
| 3.2 Teoría clásica.....   | 22 |
| 3.3 Teoría humanística.....   | 23 |
| 3.4 Teoría de los sistemas.....   | 24 |
| 3.5 Teoría contingente.....   | 25 |
| 3.6 La función de la comunicación en la organización.....                                       | 25 |

## Capítulo 4. Comunicación Interpersonal.

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Definición.....                                       | 32 |
| 4.2 Condiciones previas al acto comunicativo.....         | 33 |
| 4.3 Niveles de interdependencia.....                      | 34 |
| 4.4 La comunicación interpersonal verbal y no verbal..... | 35 |

## Capítulo 5. Modelo de comunicación de Lasswell

|   |    |
|---|----|
| 5.1 El modelo y su evolución.....   | 36 |
| 5.2 Adaptación modelo de comunicación de Lasswell con proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE.....     | 38 |
| 5.3 Comunicación interna SFP durante el proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE.....                   | 54 |
| 5.4 Superando la confusión con la comunicación interpersonal: módulo de atención y respuesta de los trabajadores..... | 57 |
| Conclusiones.....   | 65 |
| Bibliografía.....   | 69 |
| Cibergrafía.....  | 70 |

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo es una tesina basada en mi experiencia laboral que centra su atención en el fenómeno de comunicación interpersonal que se dio en la Secretaría de la Función Pública (SFP), a través de los módulos de atención que se instalaron en esta dependencia durante la elección de régimen de pensiones del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE).

Al 31 de marzo de 2007 la SFP contaba con 1,818 servidores públicos sujetos de elección de régimen de pensiones del ISSSTE. Ante estas cifras era necesario transmitir información clara acerca de todo este proceso y motivar a los trabajadores para que manifestaran su elección de régimen de pensiones por escrito.

Durante este proceso tuve la oportunidad de orientar a los servidores públicos de mi dependencia explicándoles ¿Cuáles habían sido las principales reformas a la ley del ISSSTE? ¿Cuál era la nueva opción para pensionarse? ¿Cuáles eran las principales diferencias entre un régimen de pensiones y otro? y ¿Cuál era la opción que más se ajustaba a sus necesidades?

Mientras esto ocurría al interior de la Secretaría, al exterior se generaba un ambiente de desinformación e incertidumbre entre los trabajadores. Por un lado, manifestaciones por parte de los sindicalizados Sindicato Nacional de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM) y el Sindicato Nacional de Trabajadores para la Educación (SNTE), incluso del propio ISSSTE. ¿Cómo era posible que los propios trabajadores del ISSSTE desconfiaran de la Ley? ¿Qué clase de información tenían ellos? Se lanzaban comunicados en algunos medios electrónicos en donde se recomendaba que lo mejor era no elegir, que la Ley era anticonstitucional y que lo mejor era ampararse.

Todo este ambiente de incertidumbre en el exterior; así como los tecnicismos que se utilizaban al momento de hablar sobre las reformas en los distintos medios de

comunicación, generó ruido entre los trabajadores de la Secretaría de la Función Pública, afectando con esto su toma de decisión.

Durante este proceso había una gran necesidad de que los trabajadores tuvieran un interlocutor que fuera capaz de contestar todas sus preguntas ¿Qué era eso del Bono de Pensión? ¿Por qué en ese documento que llegaba a sus casas venía una suma importante de dinero, se las iban a dar? Era necesaria una comunicación directa ya que el ISSSTE había mandado a los domicilios documentos que generaban más dudas a los trabajadores.

Este es un ejemplo de cómo la comunicación humana se encuentra presente en nuestra vida cotidiana y en el momento que debemos decidir sobre algún tema es necesaria una retroalimentación con uno o más individuos y, cómo interfiere en nuestras decisiones el cúmulo de información que nos rodea.

Este trabajo busca compartir con egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación cómo se puede aplicar el fenómeno de la orientación a servidores públicos con el Modelo de Comunicación Interpersonal de Lasswell.

He trabajado para esta dependencia del gobierno federal desde el 2005 a la fecha he permanecido en el mismo puesto como enlace administrativo a cargo de los recursos humanos de la Oficina del Secretario del Ramo, siempre pensé que si permanecía aquí nunca podría aplicar los conocimientos que adquiriré durante la licenciatura; sin embargo, la experiencia que tuve durante el proceso de elección del ISSSTE me da la oportunidad de mostrarle a los estudiantes de la carrera de ciencias de la comunicación que es posible aplicar las teorías de la comunicación aun cuando no estemos inmersos en los medios de comunicación de masas.

En el primer capítulo se hace un breve recuento histórico de la seguridad social en México, cómo está definida y los esfuerzos que se han hecho desde antaño para el reconocimiento de una seguridad social, por parte de los trabajadores.

Asimismo, hablaré de las reformas que tuvo la Ley del ISSSTE y el impacto que estas modificaciones tuvieron en la clase trabajadora, para esto me apoyaré en dos temas que nos ayudarán a entender la relevancia que tuvo el proceso de



elección; por una parte, es necesario retomar los orígenes de la propia Ley del ISSSTE, por otro lado, tenemos que recordar los esfuerzos que se han hecho a lo largo de la historia para garantizar a los trabajadores una seguridad social.

En el capítulo dos se habla de la campaña de difusión de información que lanzó el ISSSTE para que los trabajadores afiliados al instituto conocieran las modificaciones que había tenido la ley de pensiones y así pudieran hacer una elección. En esta parte del trabajo se da una breve semblanza del entorno institucional, es necesario que el lector conozca qué hace mi dependencia y cuáles son sus principales objetivos, así como su integración y el funcionamiento de cada una de las áreas para la difusión de información.

En el capítulo tres empezamos a hablar de la comunicación organizacional y sus principales teorías, es aquí donde se muestra cómo se aplican las teorías de la comunicación organizacional y cómo se lleva a cabo el proceso de difusión de comunicación interna en las instituciones. Esto nos sirve para entender cómo la teoría se ajusta en la práctica y la manera de emplear todos los recursos que nos ofrece la comunicación organizacional para hacer más eficientes los procesos de comunicación para los trabajadores.

En el capítulo cuatro se define qué es comunicación interpersonal y la forma en que este proceso tan natural requiere de ciertas condiciones para que se pueda llevar a cabo este acto comunicativo, así como los factores que intervienen para darle cierto significado a los mensajes.

Finalmente en el capítulo cinco, se hace un análisis del proceso de comunicación interpersonal aplicado al modelo de comunicación de Lasswell modificado por Thayer en 1960, este modelo puede ser aplicado gracias a las asesorías personalizadas que se dieron a través de los módulos de atención, en este análisis, podremos apreciar qué factores de ruido intervinieron durante todo el proceso de elección y cómo pudieron ser superados gracias a la comunicación interpersonal.

## CAPÍTULO 1. LA SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO.

### 1.1 Breve historia y definición.

La seguridad social está asociada con un campo de bienestar y protección social, se refiere principalmente a la cobertura de las necesidades socialmente reconocidas como la salud, la pobreza, la vejez, las discapacidades y el desempleo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define en un documento publicado en 1991 denominado *Administración de la Seguridad Social* como una serie de medidas públicas que de no existir causarían una fuerte reducción en los ingresos por causa de enfermedad, invalidez, maternidad, desempleo, accidente de trabajo, vejez o muerte, entre otras. La seguridad social tiene como objetivo ofrecer protección a la clase trabajadora que por alguna razón ya no puede obtener un ingreso.

Hagamos un recuento a través de la historia para comprender cómo ha estado presente entre los pueblos esta necesidad de seguridad social. Desde tiempos prehispánicos existen datos de instituciones similares a las de seguridad social que eran sostenidas por sus gobernantes; por ejemplo, el pueblo azteca tenía establecimientos en donde se atendía principalmente a los ancianos y a los guerreros que habían servido a la Triple Alianza.<sup>1</sup>

En el México revolucionario se hicieron grandes esfuerzos por consolidar los beneficios de una seguridad social para los trabajadores, pero todas quedaron solamente en ideas plasmadas en papel que jamás prosperaron. Por ejemplo, durante la candidatura de Francisco I. Madero en 1911 se hablaba de la necesidad de expedir leyes sobre pensiones. También en esta época, con el surgimiento del movimiento obrero nacen corrientes políticas y sociales que trataban de establecer cambios en las relaciones patrón-trabajador.

Con el régimen *huertista*, se recogen las inquietudes de la clase trabajadora con la

---

<sup>1</sup> Rosa María, Mayer. Instituciones de Seguridad Social, INAH, 1995, pág. 46.

intención de llevarlas al congreso para su discusión, como la necesidad de fijar salarios mínimos y la formación de la Junta de Conciliación. Tanto se habla de la clase trabajadora que incluso quedan plasmadas algunas propuestas sobre seguridad social en el Plan de Guadalupe (1913).<sup>2</sup>

Por ejemplo, con Benito Juárez cuando era presidente de la República, la seguridad social se concentró básicamente en la cuestión asistencial, ya que durante el régimen *juarista* se sostuvo la escuela para ciegos. El gobierno cedió una parte del Ex Convento de la Encarnación y también aportaba el 15% del producto de las loterías.

En 1917 cuando se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los derechos de los trabajadores se reconocen y quedan protegidos por la ley. Pero hasta este momento, no existe una Institución que por estructura sea capaz de administrar un sistema de ahorro junto con el trabajador y los patrones para tener un fondo, el cual pueda otorgar pensiones y préstamos hipotecarios. Es hasta el 12 de agosto de 1925 que se expide la Ley General de Pensiones Civiles y de Retiro.

Con la promulgación de esta ley se contempla el pago de pensiones por vejez, por muerte del trabajador, además de la pensión por retiro a los 65 años de edad y después de 15 años de servicio. Una vez pagadas las pensiones, los excedentes se utilizaban para préstamos hipotecarios y personales y créditos para pequeñas empresas. Con el nacimiento de esta ley en 1925, se creó la Dirección General de Pensiones Civiles y Retiro y éste es el antecedente que tenemos del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado.

## **1.2 Nacimiento del ISSSTE.**

Para llegar al nacimiento del ISSSTE, se tienen que mencionar las reformas significativas que sufrió esta ley de pensiones en 1947. Las reformas estaban orientadas a extender la gama de prestaciones, mejorar la calidad de las ya

---

<sup>2</sup> <http://www.issste.gob.mx/issste/historia.html> (Consulta del 30 de agosto de 2010).

existentes y llegar a un número mayor de trabajadores y organismos públicos. Fue con estas reformas que se establecieron edad y años de servicio mínimos para obtener una pensión; se ampliaron los seguros de vejez, invalidez, muerte, orfandad y viudez; así como los montos para préstamos hipotecarios.

No se puede explicar el nacimiento de la Ley del ISSSTE sin mencionar el surgimiento de la Federación de Sindicatos de los Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) en 1938. Con esto, se le dio a los trabajadores del estado personalidad jurídica propia que les garantizaba la seguridad social en el empleo y la libre asociación para la defensa de sus intereses.

Gracias a esta personalidad jurídica, la FSTSE puede plantear garantías para los servidores públicos quedando plasmadas en 1959 cuando se adiciona el apartado B del artículo 123 constitucional. Con el presidente Adolfo López Mateos, se anuncia la iniciativa que le daría origen al ISSSTE, misma que se discute y aprueba por decreto presidencial el 30 de diciembre de 1959, por lo que la Dirección General de Pensiones Civiles y Retiro se transforma en 1960 en lo que hoy conocemos como ISSSTE. Con la creación del Instituto se establece obligatoriamente la inclusión de todos los servidores públicos en los beneficios de esta ley.

En 1960 el ISSSTE, amparaba a un total de 487 mil 742 derechohabientes, conformados por trabajadores, pensionistas y familiares. Todos ellos beneficiados con las 14 prestaciones que marcaba la nueva ley.<sup>3</sup>

- Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad.
- Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Servicios de reeducación y readaptación de inválidos.
- Servicios para elevar los niveles de vida del servidor público y su familia.
- Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural, y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y su familia.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, (Consultado 30 de agosto de 2010).

- Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos y construcción de moradas destinadas a la habitación familiar del trabajador.
- Arrendamiento de habitaciones económicas propiedad del Instituto.
- Préstamos hipotecarios.
- Préstamos a corto plazo.
- Jubilación.
- Seguro de vejez.
- Seguro de invalidez.
- Seguro por causa de muerte.
- Indemnización global.

### **1.3 Reformas a la Ley del ISSSTE.**

Como se ha visto a lo largo de la historia se han tenido que hacer reformas a la ley sobre seguridad social que se ajustan al contexto nacional de la época. El pasado 19 de enero de 2010 dentro del marco del aniversario de los 50 años del ISSSTE, el presidente Felipe Calderón habló sobre las reformas que tuvo la ley y cómo era necesario crear un sistema de pensiones que garantizara la solvencia financiera de sus seguros, servicios y prestaciones. Lo que resulta importante resaltar de este discurso son las cifras que nos pueden dar un panorama del universo de servidores públicos a los que el Instituto atiende día a día.

El ISSSTE es sinónimo de seguridad social para 11 y medio millones de mexicanos. Cada día se atienden en consulta 115 mil pacientes; se realizan mil 100 cirugías; se efectúan 130 mil análisis clínicos y cada día nacen 150 niños o niñas mexicanos.

Tan sólo en el ISSSTE, el déficit actuarial de pensiones crecía en 10 mil millones de pesos cada mes, más que la población total de Paraguay y Uruguay juntos.

Gracias a la nueva ley fue posible basificar a casi 300 mil trabajadores del Estado

que se encontraban contratados por honorarios o de manera eventual.<sup>4</sup>

Es importante mencionar que el fenómeno de sobrepoblación que va en aumento de manera desproporcionada en nuestro país, además del sistema mismo de pensiones, se está viendo rebasado por el número de personal que se encuentra en activo en comparación con el número de pensionados.

Para poder alcanzar este objetivo era necesario reformar la ley del ISSSTE, como ocurrió con el sistema de pensiones del Instituto Mexicano del Seguro Social en 1995. El cual se toma como base para efectuar las reformas al régimen de pensiones del ISSSTE, pasando de un sistema de reparto a un sistema de cuentas individuales administrado por Pensionissste o una Afore<sup>5</sup>.

Para comprender un poco más sobre el funcionamiento de las pensiones de los trabajadores al servicio del Estado, es importante mencionar la forma en que funcionaban las pensiones antes de las reformas que tuvo la ley y las razones por las que fue necesaria.

Antes de las reformas operaban tres tipos de pensiones:

Jubilación: El único requisito que tenían los trabajadores para obtener una pensión por jubilación era comprobar al Instituto que contaban con 28 años de servicio en el caso de las mujeres y 30 años de servicio en el caso de los hombres, sin importar la edad que tuvieran.

Retiro por edad y tiempo de servicios: Se otorgaba a los trabajadores con 55 años

---

<sup>4</sup><http://www.issste.gob.mx/www/50aniv/index.html> (Consulta del 4 de septiembre de 2010).

<sup>5</sup>Pensionissste.-Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado. La ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 2007 señala en su artículo 103 que el Pensionissste es "un órgano público desconcentrado del Instituto dotado de facultades ejecutivas. Tendrá a su cargo administrar cuantas individuales, e invertir los recursos de las Cuentas Individuales que administre, excepto los de la Subcuenta del Fondo de la vivienda".

Afore.- Administradoras de Fondos para el Retiro. La Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de mayo de 1996 señala en su artículo 18 que las AFORES "son entidades financieras que se dedican de manera exclusiva, habitual y profesional a administrar las cuentas individuales y canalizar los recursos de las subcuentas que las integran en términos de las leyes de seguridad social, así como administrar sociedades de inversión. Las administradoras deberán efectuar todas las gestiones que sean necesarias, para la obtención de una adecuada rentabilidad y seguridad de las inversiones de las sociedades de inversión que administren. En cumplimiento de sus funciones, atenderán exclusivamente al interés de los trabajadores y asegurarán que todas las operaciones que efectúen para la inversión de los recursos de dichos trabajadores se realicen con ese objetivo".

de edad y con un mínimo de 15 años de servicio al Instituto.

Pensión por invalidez: Se otorgaba a los trabajadores que se inhabilitaban física o mentalmente y que hubieran cotizado al Instituto al menos por 15 años.

Pensión por cesantía en edad avanzada: se otorgaba a los trabajadores que de manera voluntaria se separaran del servicio o que se quedaran sin trabajo después de los 60 años y hubieran cotizado por un mínimo de 10 años al Instituto.

De este modo, muchos hombres y mujeres que desde edades muy tempranas empezaron a cotizar al Instituto, podían obtener sus jubilación desde los 48 o menos años de edad. Pongamos como ejemplo a un trabajador que empezó a cotizar a los 16 años de edad, podría obtener su jubilación a los 46 años de edad.

La expectativa de vida de los seres humanos cada vez es más amplia, gracias a los nuevos descubrimientos que hay en materia de medicina, se ha logrado ampliar la expectativa de vida de las personas. Con los avances que ha tenido la ciencia a lo largo de los últimos 30 años, se ha podido garantizar que los hombres y mujeres de nuestro país tenga una expectativa de vida mayor y una mejor calidad de vida.

Gracias a las nuevas tecnologías y los avances médicos el ser humano ha podido desafiar a la muerte recuperándose de enfermedades que hasta hace algunos años eran sinónimo de muerte. A medida que avanza la ciencia y se va mejorando la calidad de vida de muchos enfermos, la población crece y con esto se satura el sistema de salud pública. En la actualidad, podemos pasar más de un par de horas para recibir atención médica en las salas de urgencia de los hospitales públicos y esto debido a la gran población de enfermos que existe y a la mala organización del sistema.

Los sistemas de salud y las pensiones para los trabajadores de nuestro país, del sector privado y público, están garantizados en nuestra Constitución Política. En el artículo 123 constitucional en su apartado B fracción XI, se sientan las bases para la seguridad social de los trabajadores al servicio del estado, mismas que se contemplan y regulan de manera más amplia en otros instrumentos legales tales como, la Ley Federal para los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley del

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.

El pasado 31 de marzo de 2007 fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación* la nueva Ley del ISSSTE reconociendo a tres grupos de trabajadores:

Jubilados y pensionados actuales: Se respetan plenamente sus derechos adquiridos.

Trabajadores en activo: Se reconocen sus derechos adquiridos y pueden optar entre:

- a) Elegir el sistema de reparto ajustado gradualmente, (plasmado en el Art. X transitorio de la nueva ley) o,
- b) Trasladarse al nuevo régimen de Bonos de Pensión del ISSSTE (plasmado en el Art. V transitorio de la nueva ley)

Trabajadores de nuevo ingreso: Todos los que se incorporen al servicio después de la reforma, se incorporan al sistema de Bonos de Pensión del ISSSTE.

De estas dos opciones que tenían los trabajadores en activo, es importante resaltar que el sistema de reparto, plasmado en el décimo transitorio de la nueva ley, hasta el 31 de diciembre de 2009 mantenía las mismas condiciones para acceder a una pensión, es decir, aquellos trabajadores en activo que manifestaron su elección por el sistema de reparto, y que estaban apunto de pensionarse, podrían hacerlo hasta el 31 de diciembre de 2009 sin cumplir con alguno de los requisitos que plasmaba la nueva ley:

- a) Pensión por jubilación: Con 30 y 28 años de servicio o más, al 100% de su último sueldo básico de cotización.
- b) Pensión de retiro por edad y tiempo de servicios: con 55 años de edad y mínimo 15 años de servicio, como mínimo para obtener una pensión del 50% de su sueldo básico de cotización.
- c) Pensión de cesantía en edad avanzada: con 60 años de edad y como mínimo 10 años de servicio, para obtener un 40% del promedio de su último sueldo básico de cotización.



Pero a partir del primero de enero de 2010 los trabajadores que eligieron quedarse en el sistema de reparto, debían ajustarse a los siguientes cambios que tuvo la ley.

a) Jubilación.

Para obtener la jubilación en este esquema se mantienen los mismos años de cotización al Instituto, que como se mencionó antes para mujeres es de 28 años y para los hombres de 30 años de servicio, los ajustes consisten en la edad de los trabajadores, quedando de la siguiente manera:

- 49 años para mujeres y 51 años para los hombres, este requisito de edad se irá incrementando un año cada dos años hasta llegar a los 58 años para mujeres y 60 para los hombres en 2028.

b) Edad y tiempo de servicios.

Para obtener una pensión bajo este esquema se mantiene el mínimo de años de cotización al Instituto que es de 15 años para hombres y mujeres y de edad de 55 años, este último requisito también irá aumentando gradualmente hasta los 60 años, incrementándose un año cada dos años, hasta 2018.

c) Cesantía en edad avanzada.

Para obtener una pensión por cesantía se requieren como mínimo diez años de cotización al Instituto con 60 años de edad, ésta también irá aumentando gradualmente hasta llegar a los 65 años, un año cada dos años hasta 2018.

Este requisito que ahora deben cubrir los trabajadores para poder obtener una pensión tiene un impacto en las generaciones de cotizantes que ya podían jubilarse en 5 ó 10 años más, por cubrir los requisitos de antigüedad cotizando al ISSSTE; sin embargo, con las nuevas reformas muchos trabajadores y trabajadoras tendrán que prolongar su vida laboral por no cumplir con la edad requisito que establece la ley, y en muchos casos el tiempo de cotización llegaba a extenderse por 35 años de servicio.

Por lo que se refiere a las cuotas:

Del 3.5% actual pasa al 6.125 del sueldo básico de cotización, esto es 0.525 cada año empezando en 2008 y hasta 2012.

Un punto importante para mencionar relacionado con el otorgamiento de pensiones, es que en el esquema anterior se otorgaban pensiones calculadas sobre el promedio salarial del último año de cotización. Con las nuevas reformas, la base para el cálculo de las pensiones se hará sobre el promedio salarial del último año con requisito de tres años en la plaza o sueldo de la plaza anterior.

En este aspecto, es importante resaltar que durante años muchos trabajadores sindicalizados, sobre todo el magisterio, pagaban plazas con sueldos muy altos durante el último año de servicios, para obtener una pensión mayor. Este ejercicio fue muy frecuente durante mucho tiempo y fue una de las causas que llevaron a la quiebra al Instituto.

El bono de pensión es la monetización de los derechos adquiridos a la fecha de la reforma, equivale al dinero necesario para obtener una pensión vitalicia. Este bono de pensión también es considerado como una indemnización que hizo el Instituto a los trabajadores, basándose en la edad del trabajador, años de servicio y sueldo básico de cotización. El bono estaba representado en unidades de inversión (*UDIS*)<sup>6</sup> y en pesos.

La pensión que obtengan los trabajadores que eligieran este nuevo esquema dependerá del saldo que tengan acumulado en su cuenta individual, este saldo tendrá variaciones y dependerán de los años de cotización, de la historia salarial, las comisiones que cobren las administradoras de estos fondos y los rendimientos

---

<sup>6</sup> *UDIS*.- Unidades de Inversión. La unidad de inversión es una unidad de cuenta de valor real constante, en la que pueden denominarse títulos de crédito, salvo cheques y en general contratos mercantiles u otros actos de comercio. El 1º de abril de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se establecen las obligaciones que podrán denominarse en *UDIS*. Desde el 4 de abril de 1995 el Banco de México publica en el Diario Oficial de la Federación el valor en moneda nacional de la Unidad de Inversión, para cada día, conforme a lo siguiente: a) a más tardar el día 10 de cada mes publica el valor correspondiente a los días 11 a 25 de dicho mes; y b) a más tardar el día 25 de cada mes publica el valor correspondiente a los días 26 de ese mes a 10 del mes siguiente. La variación porcentual del valor de la *UDI* del 10 al 25 de cada mes será igual a la variación del Índice Nacional de Precios al Consumidor (*INPC*) en la segunda quincena del mes inmediato anterior. La variación del valor de la *UDI* del 25 de un mes al 10 del mes inmediato siguiente será igual a la variación del *INPC* en la primera quincena del mes referido en primer término. Para determinar las variaciones del valor de la *UDI* correspondientes a los demás días de los períodos de publicación, la variación quincenal del *INPC* inmediata anterior a cada uno de esos períodos se distribuirá entre el número de días comprendidos en el período de publicación de que se trate, de manera que la variación del valor de la *UDI* en cada uno de esos días sea uniforme.

que se generen por la inversión de los recursos.

Para aquellos trabajadores que eligieran bonos de pensión, en el momento de pensionarse no tienen que cubrir ningún requisito de edad ni de años de servicio, el único requisito es que el dinero de su cuenta individual le alcance para una pensión vitalicia, esto es, la pensión que obtenga debe garantizarse por toda su vejez y se representa con dos salarios mínimos vigentes (del año en el que decide pensionarse) más 30 por ciento.

Cuando el trabajador ya tiene en su cuenta la pensión mínima garantizada puede decidir si contrata su pensión o si retira todo su dinero en una sola exhibición. Los trabajadores que ingresen después de la entrada en vigor de la nueva ley, se afiliarán de manera automática al nuevo esquema de pensiones basado en cuentas individuales.

La cuenta individual será administrada por el Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado (Pensionisste), esta institución se crea con la nueva ley como un órgano público desconcentrado, dotado de facultades ejecutivas con competencia funcional propia en los términos de la ley, y como su nombre lo dice tendrá a su cargo la administración de las cuentas individuales del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR<sup>7</sup>), así como la inversión de los recursos de las mismas.

Si bien, algunos trabajadores ya cuentan con una cuenta individual porque trabajaron en la iniciativa privada hay otros que no, y este grupo de cotizantes estará obligado a tener los recursos de su cuenta en esta nueva institución durante 36 meses, una vez transcurrido este tiempo, podrá elegir una Afore o quedarse en Pensionisste.

Pensionisste como administradora de los recursos de los trabajadores emitirá un estado de cuenta desglosado y también se comprometería a cobrar la comisión

---

<sup>7</sup> SAR.-Sistemas de Ahorro para el Retiro. La Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de mayo de 1996 señala en su artículo 3º fracción X que para efectos de esa Ley "se entenderá por Sistemas de Ahorro para el Retiro, aquéllos regulados por las leyes de seguridad social que prevén que las aportaciones de los trabajadores, patrones y del Estado, sean manejadas a través de cuentas individuales propiedad de los trabajadores, con el fin de acumular saldos, mismos que se aplicarán para fines de previsión social o para la obtención de pensiones o como complemento de éstas".

más baja del mercado del 1% autorizado por la Comisión Ejecutiva del Pensionisste. Esta administradora tendría una estructura de comisiones competitivas dentro de las industrias del Sistema de Ahorro para el Retiro y resultaría muy atractiva para que los trabajadores invirtieran sus recursos, lo que le permitiría cubrir sus costos de operación.

Con este nuevo esquema se incrementa la participación del estado en seguridad social, ya que se incluye una cuota social del 5% (3.5 en salud y 1.5 en pensiones); además si el trabajador decide ahorrar podrá hacerlo sobre el 1% y hasta el 2% de su sueldo base de cotización y su dependencia o entidad pondrá 3.25 por cada peso que el trabajador decida ahorrar.

El sistema de cuentas individuales del ISSSTE es compatible con el del IMSS, por lo que existe la posibilidad de que el trabajador pueda moverse entre el sector público y privado. Dentro de la ley se plasma, incluso la posibilidad de que el trabajador pueda obtener una pensión en alguno de estos dos sectores, juntando el ahorro de su cuenta individual; lo mismo dice del ahorro en la subcuenta de vivienda, podrá juntar lo acumulado en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado (FOVISSSTE), para adquirir una vivienda.

Sin duda este esquema suena muy prometedor para muchos trabajadores, sobre todo para aquellos que ven su futuro en una empresa privada o para aquellos que de plano no se identifican dentro del gobierno, ya que es una buena alternativa para no perder sus recursos.

## **CAPÍTULO 2. CAMPAÑA DE DIFUSIÓN SOBRE RÉGIMEN DE PENSIONES DEL ISSSTE EN LA SFP.**

### **2.1 Inicia la campaña de información.**

A partir del 1º de enero de 2008 y hasta el 14 de noviembre del mismo año, el ISSSTE lanzó una gran campaña de información para que los trabajadores conocieran las dos opciones para pensionarse; al mismo tiempo se hizo llegar el documento de actualización de datos a los domicilios de cada trabajador, éste tenía el propósito de actualizar la base de datos del Instituto con la finalidad de revisar y/o ajustar la información de los trabajadores. En los centros de pago ya se tenía información sobre el nuevo régimen de pensiones; además se creó la oficina virtual, una página electrónica que de manera personalizada recopiló la información de los derechohabientes.

Ahora bien, ¿Cómo le hizo el ISSSTE para poder llevar la información del cambio en el sistema de pensiones a todos los trabajadores en activo? En primera instancia hay que mencionar que el primer problema al que se enfrentó el Instituto fue que sólo tenía la historia laboral de 700,000 trabajadores de los más de dos millones que en 2007 se encontraban cotizando<sup>8</sup>. Era necesario tener una base de datos completa para poderle ofrecer al trabajador información real, sobre su bono de pensión, con su historial de cotización completo ellos podrían tomar una mejor decisión.

Las dependencias apoyaron al ISSSTE enviando la información de años de cotización que tenían de sus trabajadores, esto serviría para que el Instituto tuviera un universo real del personal que tenía derecho a elegir; sin embargo las 360 dependencias tampoco tenían la información completa de sus trabajadores.

Para poder llevar a cabo este proceso, el ISSSTE instrumentó herramientas tecnológicas que le permitieron, en primer lugar a todas las dependencias enviar en tiempo y forma la información de sus trabajadores, en segundo lugar construir

---

<sup>8</sup> <http://setebc.wordpress.com/2008/07/18/desconoce-issste-historia-laboral-de-dos-tercios-de-afiliados-negocios-economistacomx/> (Consulta del 18 de septiembre de 2010).

una Base de Datos Universo de Trabajadores en Activo de más de 10 millones de registros certificados correspondientes al historial de cotización de los afiliados.<sup>9</sup>

La primera solución a este problema, como ya se mencionó, fue hacerles llegar a los trabajadores la información con la que contaba el ISSSTE en ese momento, por ello, a principios de 2008 llegó a los domicilios de los derechohabientes una carta firmada por el Director General del ISSSTE, Miguel Angel Yunes Linares, en donde además de hablar de la necesidad de reformar la ley del Instituto comentaba las bondades que tenía el nuevo régimen pensionario. En este documento llamado actualización de datos venía información personal del trabajador, como su Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y la Clave Única de Registro de Población (CURP); así como el historial de cotización que el ISSSTE tenía en su base de datos.

El documento de actualización de datos informaba a los trabajadores sobre cuál era el monto de su bono de pensión, este documento se hizo llegar a los domicilios de manera personalizada para que aquellos trabajadores que no recibían la información en sus dependencias utilizaran este mismo medio para el envío de correcciones si era necesario.

Al mismo tiempo llegó a todas las dependencias del gobierno federal un documento llamado solicitud de revisión. Ante este cúmulo de información era necesario elaborar un plan de acción por parte del ISSSTE junto con las dependencias para capacitar y poder llevar a los trabajadores toda la información relacionada con el proceso de elección.

Una de las estrategias que tomó el ISSSTE, junto con SHCP y la CONSAR fue capacitar al personal elegido por cada una de las dependencias y entidades, para que se pudiera cumplir en tiempo y forma con el envío de datos. Así en la SFP se consideró que el personal de cada subsecretaría encargado de apoyar en materia de recursos humanos debía ser capacitado por el ISSSTE para apoyar en el cumplimiento de objetivos del propio Instituto: que cada trabajador manifieste por escrito su elección de régimen de pensiones.

---

<sup>9</sup> Informe Financiero y Actuarial, H. Junta Directiva del ISSSTE, México, d.f. a 29 de junio de 2009, pág. 35.

Estas capacitaciones estaban orientadas para que cada dependencia pudiera asesorar a través del módulo de atención a los trabajadores que tenían mal sus datos y poder hacer las correcciones necesarias. Se entregaron los instructivos para el llenado de la solicitud de revisión, en este documento debía revisarse que los datos de los trabajadores capturados por el ISSSTE en el documento fueran correctos, tanto del empleo actual, como de los anteriores, si éstos eran erróneos el servidor público tenía que solicitar en este mismo documento la corrección del dato, así bien, podía incluir empleos que aún no estaba considerando el Instituto o solicitar que se quitaran años de cotización que el trabajador no reconocía.

Con esto se inició un proceso de capacitación que tuvimos los integrantes del módulo de atención, por parte de las autoridades del ISSSTE para que pudiéramos aclarar las dudas y calmar la incertidumbre de los trabajadores, que en ese momento derivado del documento que llegó a los domicilios con información incompleta, en muchos casos, la desconfianza era total. El simple hecho de hablar sobre las reformas que tuvo la ley y de no entender exactamente de qué se trataba así como el ambiente que se empezaba a generar en el entorno de manifestaciones en contra de las reformas, motivaron la desconfianza de los trabajadores.

Una de las funciones del módulo de atención fue hacer del conocimiento de los derechohabientes que el ISSSTE tenía nuevas herramientas que ellos podían consultar, y que la información ahí contenida era el resultado de la información que cada dependencia había hecho llegar al Instituto. Creando un usuario y contraseña el trabajador podía consultar de manera personalizada en la Oficina Virtual qué pasaría si elegía alguna de las dos opciones de pensiones.

Esta reforma a la Ley de pensiones del ISSSTE en nuestro país es considerada como la primera reforma que de manera estructural se dio con el gobierno del presidente Calderón y por cuestiones ideológicas, aunque fue aprobada por la mayoría en la Cámara de Diputados, como siempre tuvo sus cuestionamientos políticos. Es por ello que el propio ISSSTE decidió lanzar una campaña de difusión

en los medios masivos de comunicación llamada “Un nuevo ISSSTE para servirte mejor”, dicha campaña se dividió en tres etapas:

Etapa 1: ¿Sabías que? Se difundió entre el 8 de mayo y 8 de junio de 2007, ésta fue la primera campaña en los medios e inició después de ser publicadas las reformas a la Ley en el Diario Oficial de la Federación.

Etapa 2: “*Call Center*” tuvo vigencia entre el 11 de junio y 29 de julio de 2007, incluyó *spots* con diversos mensajes y número telefónico en donde se despejaban las dudas de los trabajadores.

Etapa 3: “Testimoniales” se transmitieron en agosto y septiembre de 2008, aquí los trabajadores hablaban sobre los beneficios que tenían gracias a la nueva legislación.

El objetivo de estas campañas era desactivar y aclarar los engaños y la manipulación informativa, los mensajes buscaban explicar las bondades y los alcances de la misma; así como ayudar a aclarar dudas y cuestionamientos.<sup>10</sup> Esta información estuvo al alcance de toda la ciudadanía en los medios de comunicación y aunque los mensajes eran muy claros en cuanto a las bondades de la nueva ley, los afiliados al ISSSTE aún tenían sus reservas para decirse a elegir una opción. Aunque había información en los medios, aún existían muchas dudas entre los trabajadores.

La SFP cuenta con varios medios para difundir información de relevancia para sus empleados. La mayoría de la información que se requiere sea del conocimiento de todos se transmite a través de los comunicados en Intranet, en estos desplegados generalmente encontramos una síntesis del tema y ligas de interés; así como los nombres y las extensiones de las personas expertas en el tema que pueden responder las dudas de los interesados.

También tenemos espacios murales en cada piso, donde se pegan carteles informativos que están al alcance de aquellos que no cuentan con un equipo de cómputo. Pero este tipo de propaganda se utiliza para temas que son de

---

<sup>10</sup> Revista “*EMEEQUIS*” Humberto Padgett “*Desactivar los engaños y la manipulación*” 11 de febrero de 2008.



importancia de unos cuantos, cuando se requiere llegar a todos los trabajadores se utilizan los comunicados internos.

## **2.2 Breve semblanza Secretaría de la Función Pública.**

En 1983 durante el gobierno del presidente Miguel de la Madrid surge la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, esta dependencia a lo largo de los años sufrió cambios en su denominación. En 1994 se llamó Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y en 2003 tiene nuevamente cambios para ser lo que hoy conocemos como la Secretaría de la Función Pública.

Desde su creación este organismo tiene como principal objetivo evaluar el ejercicio del gobierno federal; es por ello, que la misión de esta dependencia está orientada a consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente. Para poder hacer esto, evalúa el gasto público, expide normas y procedimientos y vigila el cumplimiento de los mismos, realiza auditorías a otras dependencias, tiene registradas las declaraciones patrimoniales de todos los servidores públicos, en conclusión, establece acciones que propicien la transparencia en el gasto público y el buen desempeño de los servidores públicos.

Para poder cumplir con estas funciones, la SFP está integrada por las siguientes unidades administrativas: Oficina del C. Secretario, Oficialía Mayor, Subsecretaría de la Función Pública, Subsecretaría de Control y Auditoría de la Función Pública y Subsecretaría de Atención Ciudadana y Normatividad.

Durante el actual gobierno del presidente Felipe Calderón ha sido presidida por Germán Martínez Cazares (2006-2007); actualmente está encabezada por el C.P. Salvador Vega Casillas (2007- ), ambos originarios del Estado de Michoacán.

## **CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

### **3.1 Naturaleza de la organización.**

Para hacer el análisis del fenómeno de comunicación interpersonal durante el periodo de Elección de Régimen de Pensiones del ISSSTE, que se llevó a cabo en la Secretaría de la Función Pública, es necesario primero centrarnos en la comunicación dentro las organizaciones, su importancia y las funciones que cumple dentro de la institución.

Por naturaleza propia, el ser humano tiene la necesidad de interactuar y convivir con otros individuos, desde tiempos prehistóricos el hombre se ha visto en la necesidad de convivir con otros individuos creando grupos, aldeas, pueblos, conformando lo que hoy conocemos como ciudades. Por ejemplo, los primeros grupos se dieron cuenta que era mucho más fácil sobrevivir unidos que de manera individual, cazar un animal grande para garantizar su alimentación era mucho mejor si estaban unidos, pero también necesitaban un líder, quizá en ese momento sería el más fuerte o el más sabio, se establecían reglas para ser parte del grupo y se tomaban decisiones importantes por el bienestar de la comunidad con fines de supervivencia. Esto nace a partir de una necesidad a nivel individual o grupal, y hasta hoy en día vemos esto a nivel institucional.

A lo largo de nuestra vida creamos vínculos y formamos parte de alguna organización en la cual tenemos la posibilidad de intercambiar experiencias y conocimientos. Este interactuar dentro de un grupo nos crea pertenencia; por ejemplo, la primera institución que nos crea una pertenencia es la familia, en esta organización existe un vínculo que se da entre los miembros, en donde se comparten y respetan normas y hay roles específicos para cada integrante de la familia, lo que permite tener un control para poder realizar distintas actividades. Otras organizaciones a las que pertenecemos son: las religiosas, políticas, educativas y recreativas, por mencionar sólo algunas.

Podemos clasificar a las organizaciones según su función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural

y de salud, entre otras. Todos estos espacios se encuentran regidos por normas o reglas que permiten tener cierto control sobre las personas para el logro de objetivos.

Para conseguir el logro de objetivos en cualquier institución a la que pertenezcamos se debe hacer un buen uso de la comunicación y esto también es una actividad inherente a la naturaleza humana. La comunicación implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.<sup>11</sup>

La comunicación no debe considerarse solamente como un proceso de interacción de lenguajes ya que ésta va más allá del traspaso simple de información. Todo acto comunicativo obedece siempre a una necesidad que tenemos los seres humanos de poder transmitir algo, no se informa por informar. La comunicación es un acto que tiene la intención de transmitir un mensaje que generará una respuesta por parte del receptor y dentro de una organización juega un papel primordial para el mantenimiento de la institución.

La comunicación organizacional ha sido estudiada desde principios de siglo xx y las diferentes propuestas teóricas que tenemos han buscado mejorar el funcionamiento de la organización a través de la comunicación. Existen muchos enfoques acerca de la teoría de la comunicación organizacional y aunque las organizaciones como ya se dijo, son parte de la naturaleza del hombre y éstas han existido desde épocas prehistóricas, fue hasta el siglo xx que se empezaron a desarrollar y difundir estudios más formales sobre la comunicación organizacional.

Para comprender un poco más la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y los esfuerzos que se han hecho a lo largo de la historia para optimizar los resultados de las instituciones, hagamos un breve repaso de la manera en que fueron evolucionando los enfoques acerca de la comunicación

---

11

[http://books.google.com.mx/books?id=bwlcBnPNuoC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=comunicacion+organizacional+interna&source=bl&ots=gkNqzmUOsZ&sig=xPuwqlYrHMFwhcX8lEhEOyJjDg&hl=es&ei=nDqzTlUvIcb\\_lgfCnbHeBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=9&ved=0CDUQ6AEwCA#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20interna&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=bwlcBnPNuoC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=comunicacion+organizacional+interna&source=bl&ots=gkNqzmUOsZ&sig=xPuwqlYrHMFwhcX8lEhEOyJjDg&hl=es&ei=nDqzTlUvIcb_lgfCnbHeBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CDUQ6AEwCA#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20interna&f=false) (Consultado 10 de septiembre de 2010).

organizacional, los cuales según Carlos Fernández Collado se agrupan en cuatro categorías básicas:

### **3.2 Teoría Clásica.**

Los principios de esta teoría están plasmados en los escritos de Frederick W. Taylor (1911), Henri Fayol (1929) y Max Weber (1947). La principal aportación de Taylor, un ingeniero e inventor estadounidense, está plasmada en su libro *The Principles of Scientific Management*, (1911), en esta publicación se establecen principios que le permitían a los administradores determinar métodos de trabajo eficaces para que sus obreros realizarán mejor su trabajo, pero hasta aquí sus aportaciones son de carácter industrial. La aportación que hace en la práctica de la comunicación organizacional está en las suposiciones que hace acerca de la motivación humana.

Taylor ve a los trabajadores como personas tontas incapaces de seguir una tarea sin instrucciones precisas para hacerlo, por lo que recomienda a los gerentes que la motivación se base en la necesidad económica, el temor y la proliferación de reglas y reglamentos. Henri Fayol, complementó el trabajo de Taylor con la publicación su libro *General and Industrial Management*, (1929), en esta publicación se establecen 14 principios universales de administración, de los cuales sobresalen tres:

- a) la unidad de dirección, se refiere a que deben asignarse funciones por departamento y se dirigirán por un solo gerente,
- b) cadena en escalafón, dentro de la organización debe haber una estructura piramidal, y
- c) unidad de mando, aquí se establece que un gerente no debe violar la cadena de mando, es decir no debe ignorar al jefe del subordinado.

Con estos conceptos se establecen los principios de la comunicación vertical y horizontal en las organizaciones. Por su parte Max Weber, con su libro *Theory of Social and Economic Organizations* (1947), culmina los estudios de la teoría

clásica, en su obra se analiza y plantea una teoría acerca de la estructura de autoridad en las organizaciones, en su escrito sugiere que las organizaciones se deben regir por normas, reglas y estándares de operación que garanticen el cumplimiento de tareas.

La teoría burocrática de Weber, como es conocida, sostiene que la interacción entre funcionarios y empleados debe ser lo más impersonal posible, la distancia que exista entre jefe subordinado dará como resultado menos conflictos entre los trabajadores y por lo tanto, mayor eficiencia dentro de la organización.

### **3.3 Teoría humanística.**

Los resultados más interesantes que arroja el enfoque humanístico y que contraponen la teoría clásica, es que existen otros elementos que contribuyen a la productividad de los trabajadores, no sólo los incentivos económicos o las condiciones del espacio de trabajo; se concluyó que las relaciones interpersonales entre los obreros, las reglas de grupo y la forma de supervisión de liderazgo, también eran factores de suma importancia. El estudio que reveló éste y otros resultados de gran importancia para la teoría de la comunicación organizacional, son conocidos como los estudios Hawthorne que fueron realizados en la planta de la *Western Electric Company de Hawthorne*, por Elton Mayo y Chester Barnard, ambos profesores de la universidad de Harvard. Los resultados de este análisis mostraron que para comprender la naturaleza de las organizaciones, es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción del trabajo, así como por la moral de los obreros.<sup>12</sup>

Los estudios Hawthorne ejercieron mucha influencia en el estudio de la comunicación organizacional de la época, por ejemplo, a partir de la interpretación

---

<sup>12</sup> Fernández Collado, Fernando, Galguera García Laura. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Tercera Edición. Mc. Graw Hill. México, 2008, pág. 103.

de los resultados se dio surgimiento a un movimiento de relaciones humanas, en donde se pugnaba porque se prestará especial atención entre obreros y administración, dando lugar a la comunicación ascendente dentro de las organizaciones; también se desarrolló la habilidad de comunicación interpersonal de los gerentes y se descubrió la importancia de la comunicación informal dentro de las organizaciones.

Dentro de los estudios de las relaciones humanas se dio origen a tres teorías diferentes: la teoría X y Y de Douglas MacGregor (1960), la teoría de la administración participativa de Chris Argyris (1957) y los modelos de diseño de organizaciones propuestos por Rensis Likert (1961, 1967). En general las aportaciones que hacen los teóricos humanistas a la teoría organizacional se centra en el empleado al mostrarse mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, se incrementa la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisión y se incrementa la comunicación abierta entre los elementos de la organización lo que propone la integración de los objetivos individuales y organizacionales.

### **3.4 Teoría de los sistemas.**

*Parte de la premisa de que la organización es un sistema compuesto de elementos conectados entre sí y, al menos en un nivel abstracto, con fronteras identificables<sup>13</sup>; pero al tratarla como un sistema, se puede considerar como un sistema abierto o un sistema cerrado. Una visión del sistema cerrado sostiene que la organización se mantiene a sí misma con total independencia del ambiente organizacional. El sistema abierto, sostiene que la organización está en constante transformación y mantiene una relación dinámica con su ambiente. La teoría de los sistemas abiertos sostiene que la mejor manera de funcionar de una organización es mediante un sistema de comunicación.*

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, pág. 105.

### **3.5 Teoría contingente.**

Las teorías contingentes son el resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. Define a la eficiencia empresarial por el grado de adaptación de una organización en su estructura, es decir, el funcionamiento de las organizaciones deber ser congruente con las demandas de la organización (tecnología, política, cultura)

Las teorías contemporáneas de la comunicación organizacional la definen como una actividad dinámica y cambiante y aunque mantiene cierto grado de estructura puede adaptarse al desarrollo de la organización. El proceso de comunicación dentro de las organizaciones conlleva a un proceso dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas que al conjugarse logran un conjunto específico de objetivos.

### **3.6 La función de la comunicación en la organización.**

La comunicación dentro de la organización supone el intercambio y procesamiento de mensajes. Visto de este modo, una organización asume que hay comunicación cuando los integrantes responden y le dan un significado a los mensajes.

La función de la comunicación dentro de la organización es proporcionar información sobre procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. En este sentido, el término función se refiere a lo que una organización logra a través de la comunicación.

Como hemos visto hasta este momento, la comunicación juega un papel muy importante en las relaciones interpersonales de la organización, cuando un trabajador intercambia sus experiencias está contribuyendo al logro de objetivos trazados por la organización.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio<sup>14</sup>. A partir de este enfoque, podemos ver a la comunicación organizacional desde cinco perspectivas:

- Comunicación Interna: Son actividades que se llevan al interior de la organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, utilizan la circulación de mensajes que se originan a través de distintos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para poder alcanzar el logro de objetivos.
- Comunicación Externa: Tiene la finalidad de mantener o perfeccionar las relaciones públicas de la empresa, así como proyectar una imagen positiva de la institución.
- Relaciones Públicas: Son actividades y programas de comunicación que se crean para mantener buenas relaciones con los públicos que forman la organización.
- Publicidad: Son mensajes que se emiten en indiferentes medios de comunicación masivos para incrementar la venta de los productos o los servicios que presta la organización.
- Publicidad Institucional: Es una herramienta de las relaciones públicas, ya que evoca una imagen favorable de la organización.

Con este enfoque, podemos ver que la comunicación organizacional es una herramienta que facilita y agiliza el flujo de información dentro y fuera de las instituciones. Aquellas organizaciones que han estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos para poder enviar la información adecuada, que han buscado una retroalimentación por parte de sus receptores, en pocas palabras que le dan importancia a sus procesos de comunicación interna y externa han entendido que esto contribuye a mejorar el clima laboral y por ende el clima comunicativo.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, pág. 98.



En lo que se refiere a comunicación organizacional centraremos nuestra atención en la forma que se llevan a cabo los procesos de comunicación interna en la Secretaría de la Función Pública. Es importante mencionar que la Secretaría cuenta con un departamento de comunicación interna que se encarga de la difusión de información que es de interés de todos los servidores públicos que integran la dependencia.

La comunicación interna agrupa una serie de acciones que se generan y ejecutan dentro de la organización para mantener un buen clima laboral. Como ya se dijo hace un momento, no se trata de informar por informar, a través de la comunicación interna, la empresa utiliza diferentes medios de comunicación que le permite mantener informados a sus trabajadores; además las instituciones pueden cumplir sus metas y objetivos, y es aquí donde la información se convierte en una herramienta clave para la evaluación, mantenimiento y control de la organización.

Y relacionado con el mantenimiento, control y logros de metas y objetivos, la SFP recientemente pasó por un momento de crisis a nivel interno cuando en 2008 se inició con la difusión de información acerca del proceso de elección del ISSSTE. Fluía información por todas partes, en el exterior, los distintos medios de comunicación lanzaban mensajes de manera continua sobre los beneficios de la nueva ley, por otro lado, las organizaciones sindicales hablaban de los efectos y la anticonstitucionalidad de la misma.

Se bombardeó a los servidores públicos con información que en muchos casos no era de su total entendimiento. ¿Era necesario saber de leyes para comprender los alcances de la nueva ley? ¿Realmente la hicieron en contra de los trabajadores? ¿Cómo creer y confiar en una institución que a la vista de muchos aparentemente está llena de tranzas? Efectivamente, el ISSSTE tenía que hacer uso de todos los canales de comunicación que se encontraban a su alcance para hacerles llegar a los trabajadores información oportuna. De igual forma las dependencias tuvieron que echar mano de los recursos que tenían para mantener informados a los trabajadores. La Secretaría de la Función Pública siempre se ha hecho valer de

los recursos tecnológicos con los que cuenta para hacer la difusión de información que es del interés de todos los trabajadores y, en este caso en particular, se puso especial énfasis en mantener informados a los empleados a través de correos electrónicos por comunicación interna.

El correo electrónico es el medio que se encuentra al alcance de la mayoría de los empleados, a través de correo electrónico se nos hace llegar información sobre cursos, capacitación, evaluaciones, certificación de servidores públicos, jornadas de salud, concursos internos, eventos institucionales, información sobre créditos y otras prestaciones, boletines informativos sobre las notas de interés que resaltan la labor de nuestra dependencia e información relevante de las áreas que integran la Secretaría.

Al analizar el sistema de comunicación a nivel interno podemos ver dos tipos de clasificación: comunicaciones de tipo formal e informal. Las comunicaciones de tipo formal, se llevan a cabo por los canales o medios ya establecidos por la institución para hacer fluir la información relativa al trabajo entre los diferentes sectores que la integran, su objetivo es coordinar las actividades contempladas en la estructura de la organización. Vemos ejemplos claros de la comunicación formal en los manuales de organización.

Las comunicaciones informales, son lo que muy comúnmente se conoce como “radio pasillo”, es decir, las conversaciones que de manera espontánea se da entre los empleados, son versiones de la realidad, basadas en preferencias y aversiones. En este tipo de comunicaciones, la información que se transmite casi siempre va a tener algún tipo de relación con las actividades que realiza la institución. La comunicación informal incluye el rumor.

De este modo la información fluye por los canales abiertos de la empresa y se comparte información entre los miembros de la institución con la finalidad de mantenerlos informados y sepan qué hacer en determinada situación, con esto se fomenta su participación en ciertas actividades, también se les da identidad y un sentido de pertenencia.

La comunicación formal e informal se complementan y se relacionan entre sí para el mejoramiento de la organización en el ámbito de las comunicaciones. Dentro de la comunicación formal e informal se habla de varios tipos de comunicación, mismos que describiré a continuación:

- **Comunicación Descendente:** Es utilizada cuando se emiten mensajes desde niveles directivos o superiores, para hacerlos llegar a los empleados, su objetivo es dar instrucciones claras y específicas de trabajo.
- **Comunicación Ascendente:** Cuando los trabajadores se comunican con los directivos o superiores, aquí se dan a conocer aspectos generales que ocurren al interior de la organización, especialmente los que se suscitan en los lugares de trabajo, esta información suele ser detallada y específica.
- **Comunicación Horizontal:** Se desarrolla entre personal con el mismo nivel jerárquico. Los mensajes tienen como objetivo la integración y coordinación de personal con el mismo nivel. Es importante observar, que cuando la comunicación al interior de la organización no sigue los caminos establecidos por estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización.

Ahora veamos las diferentes formas de poder transmitir mensajes en las organizaciones:

- **Comunicación Escrita:** Permite que el lector pueda tener un mensaje más claro de la información, ya que tiene la oportunidad de regresar en el texto las veces que sea necesario para comprender mejor la información.
  - 1) **Carta:** Se utiliza dentro de las organizaciones para las personas ausentes, en ella se informa sobre algún asunto de interés personal o grupal.
  - 2) **Memorando:** Tiene la finalidad de recordarle al empleado mensajes o información con referencia a instrucciones internas que se deben realizar dentro de la organización.

3) Carteleras: Se transmiten mensajes de interés general para los empleados y directivos, la empresa establece sitios estratégicos para que estén al alcance visual de todos los empleados.

4) Revista: Es la forma de comunicación con mayor aceptación dentro de la empresa, en ella se propicia la participación activa de los integrantes de la organización en todas las actividades, en estas revistas se pueden apreciar los avances, logros y la participación de la organización en el medio en el que se desenvuelve.

5) Periódico: Su entorno es mucho más especializado y en muchos casos; es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

6) Boletín: Se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

- Comunicación Masiva: Está dirigida a los públicos internos y externos de la organización, los mensajes y noticias que se generan sobre temas específicos. La comunicación masiva se da por medio de:

1) Entrevista: Se utiliza básicamente para la selección de personal; sin embargo también puede ser aplicable para la estructuración. También se puede utilizar como una herramienta para hacer la planeación de alguna comunicación interna y los elementos que pudieran afectar el tema a tratar.

2) Reuniones: En estas intervienen más de dos personas, existe retroalimentación y se transmite información que es de interés general, lo más importante es que su principal objetivo es alcanzar acuerdos para beneficio de la organización.

3) Circuito cerrado de televisión y radio: Son medios de comunicación que tienen como fin lograr influenciar a su público, a través de estos los miembros de la organización pueden tener una visión más sobre el impacto de la comunicación entre los demás.

Como podemos ver, la comunicación dentro de las organizaciones juega un papel importante en las relaciones laborales y durante el proceso de elección del

ISSSTE, se le dio mucho valor a la comunicación de carácter interpersonal. Dentro de las medidas que tomó la Secretaría para transmitir información para los servidores públicos, fue instalar módulos de atención y es aquí donde entra la comunicación interpersonal.

Aunque había mucha información de por medio, trípticos, folletos, comerciales en televisión y radio, incluso la misma ley que se encontraba al alcance de todos, el ambiente que se creó durante el proceso llegó a generar mucho ruido entre los trabajadores. Ante todo este cúmulo de información era necesario que hubiera un interlocutor que tuviera capacidad de análisis para resaltar los puntos más importantes sobre este tema, pero que además le transmitiera certeza al trabajador de que conocía el tema.

La comunicación es un proceso de transferencia de información que suele ser complejo cuando se requiere obtener una respuesta a través del estímulo, porque intervienen varios factores en el entorno que afectan el poder del mensaje, por esta razón la comunicación dentro de las organizaciones se vale de todos los recursos que ya se mencionaron para lograr la efectividad deseada. Podemos decir que el proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE en la SFP, tuvo efectividad con la comunicación interpersonal para obtener la toma de elección de régimen de pensiones por parte de los servidores públicos.

## CAPÍTULO 4. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

### 4.1 Definición.

La comunicación interpersonal juega un papel muy significativo en nuestra sociedad, hoy en día nos encontramos rodeados de distintas formas de comunicación, la Internet por ejemplo, ha venido a revolucionar los procesos de interacción con otros individuos, sin embargo, pese a toda la gama de recursos que se encuentran a nuestro alcance, podemos decir que la comunicación interpersonal, frente a frente sigue siendo el centro de toda forma de comunicación humana.

Es el modo de comunicación que practicamos con mayor frecuencia. Los diálogos entre individuos forman parte de nuestra vida cotidiana, a cada momento nos encontramos formando parte de una relación cara a cara donde la influencia personal por el flujo de mensajes puede causar un impacto en nuestra toma de decisiones.

Primero definamos qué es la comunicación interpersonal. Es el intento de una o dos personas por establecer, mantener, explotar o cambiar una relación social X, a través de una interacción comunicativa, esto es, mediante el intercambio de mensajes, respuestas y significados.<sup>15</sup>

Todo acto comunicativo tiene una intención y, como ya se ha dicho reiteradamente, no se informa por informar, el fin de la comunicación no sólo es informar, es poder modificar a través de diferentes formas de mensaje la conducta de otros individuos.

La comunicación interpersonal es un medio para establecer relaciones humanas con otros individuos y durante este proceso intervienen una serie de símbolos que la convierten en un proceso básico de comunicación muy completo. No estamos

---

<sup>15</sup> Alejandro Gallardo Cano, *Curso de Teorías de la Comunicación*, Serie Comunicaciones, Edit. Cromocolor, S. A. de C.V. México, 1998, pág. 62.

hablando solamente de un acto verbal, cara a cara, durante la interacción entre dos individuos, existen símbolos que le dan mayor significado a un mensaje.

Para comprender el proceso de comunicación interpersonal es importante mencionar, que no se da de manera aislada al resto de las categorías de la comunicación, es más bien un complemento del proceso de comunicación. Es necesario que recordemos que todo hecho o toda interacción comunicativa es un proceso que está concatenado íntimamente con otros procesos, y estos a su vez, lo están con otros más. Ninguno se da en estado puro.<sup>16</sup>

Alejandro Gallardo Cano describe cuáles son las condiciones previas que nos permiten llevar a cabo este acto comunicativo, así como los subprocesos que intervienen en cada participante durante el proceso de comunicación interpersonal, mismos que describiré a continuación:

#### **4.2 Condiciones previas al acto comunicativo.**

La comunicación intrapersonal. Se refiere al sentido o significado que le damos al mensaje, esto ocurre en nuestro interior. Del exterior recibimos mensajes o símbolos que están sujetos a nuestra interpretación. Ésta es una condición previa de todo acto comunicativo.

- a) Necesidad o apetito. Los procesos de comunicación se llevan a cabo porque existe una necesidad o intención de comunicarse.
- b) Postura. Se refiere a que cada uno de los involucrados asumirá un rol respecto del otro, por ejemplo, experto-novato, amigo-enemigo.
- c) Lenguaje. Para que exista la comunicación interpersonal es necesario que ambos sujetos tengan un mismo lenguaje, un sistema de símbolos y códigos entendibles para los dos.

---

<sup>16</sup> *Ibídem*, pág. 56.

- d) La asunción de un rol. Cuando un individuo está dispuesto a mantener un acto comunicativo con otra persona, está asumiendo un rol, el cual está determinado culturalmente.

Estos requisitos, que describe el autor, no sólo se presentan en la comunicación interpersonal. Son el prerrequisito de cualquier acto comunicativo. Ahora bien, para saber cómo se ponen en juego y de qué manera influyen durante la comunicación interpersonal, es necesario revisar los grados de involucramiento o interdependencia, que él mismo describe.

### **4.3 Niveles de Interdependencia.**

Para que pueda existir un proceso comunicativo es necesario que haya un emisor y un receptor, esta situación revela una dependencia recíproca, ya que no puede existir uno sin el otro. Los psicólogos sociales la llaman “interdependencia comunicativa”, los psicólogos humanistas “grados de involucramiento”. Sin embargo, para Gallardo, quienes han desarrollado mejor estos niveles de interdependencia son los psicólogos sociales del *behaviorismo*. Estos afirman que en toda relación interpersonal existen estrategias comunicativas que se utilizan para obtener información y, a partir de estas estrategias, surgen distintos niveles de interacción o interdependencia comunicativa.

- a) Interdependencia física: Receptor y emisor dependen uno del otro, tanto física como funcionalmente son interdependientes. No podemos transmitir un mensaje si no tenemos un receptor. En este nivel, lo único que podemos garantizar es la existencia física de un receptor y un emisor. Respecto a la efectividad de la comunicación, no está garantizada. Nos ha ocurrido, en algún momento de nuestra vida, que algunas conversaciones de las cuales nos toca adoptar el rol de emisor o receptor, por alguna razón (distracción o poco interés) no establecemos un diálogo verdadero.
- b) Acción- reacción: Mejor entendida como retroalimentación o *feedback*. Durante la dinámica comunicativa el emisor produce un mensaje y el receptor obedece a este estímulo con un nuevo mensaje. La comunicación



interpersonal nos permite experimentar al máximo la retroalimentación y poder identificar en ese instante mismo la efectividad o no del mensaje.

- c) Expectativas: Mientras somos partícipes de un acto de comunicación existen prejuicios y expectativas por parte del emisor y receptor, en relación con el contenido de los mensajes. Casi siempre tenemos una imagen conceptual sobre los demás, y éstas a su vez están moldeadas por el entorno social y el contexto cultural al que pertenecemos, estas concepciones pueden influir en el mensaje y las respuestas. Para explicar esta parte, Gallardo nos dice que regularmente los individuos tenemos una expectativa de las personas que se logra a través de la proyección de la personalidad del individuo.

#### **4.4 La comunicación interpersonal verbal y no verbal.**

Las palabras son el soporte de la comunicación entre los individuos, compartir un lenguaje nos permite establecer vínculos, transmitir información. Al mismo tiempo que empleamos un discurso sonoro muchas veces lo acompañamos de gestos. Para el estudio de los gestos, los especialistas los han dividido en *kinemas* y *kinemorfemas*. Los primeros se refieren a aquellos movimientos como caminar, reír, beber. Los segundos se refieren a signos, es decir, esas palabras que han sido sustituidas por movimientos, por ejemplo, el lenguaje de los mudos. Ambos, son parte esencial de la comunicación humana y se transmiten complementariamente al lenguaje hablado.

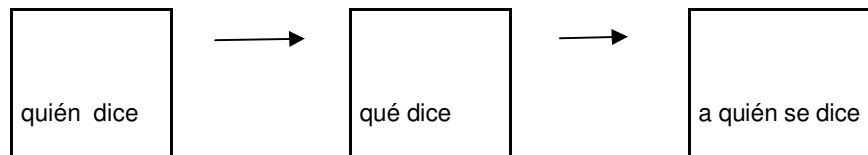
Por otro lado, las experiencias táctiles también forman parte del lenguaje no verbal. Desde antes de desarrollar algún tipo de lenguaje, la primera forma de comunicación del hombre es la que se produce a través de la piel. A través de la comunicación táctil somos capaces de transmitir sensaciones de afecto, hostilidad y rechazo.

## CAPÍTULO 5. MODELO DE COMUNICACIÓN DE LASSWELL.

### 5.1 El modelo y su evolución.

Para poder hacer el análisis de la comunicación interpersonal es indispensable retomar un esquema comunicativo que nos permita desmenuzar la manera en que se llevó a cabo el proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE en la SFP, es por ello que en este apartado, revisaremos la evolución que ha tenido el modelo de comunicación que utilizaremos.

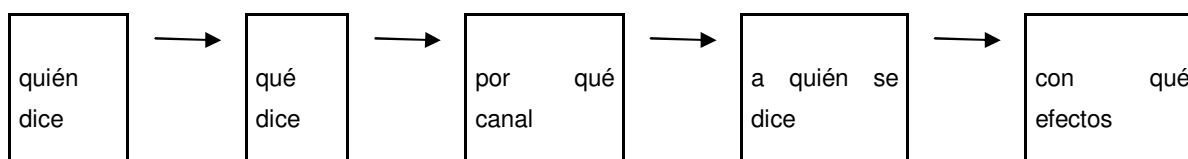
Podemos ver que a lo largo de la historia han existido intelectuales preocupados por entender los procesos de comunicación y sus efectos en la sociedad, uno de ellos, por ejemplo, Aristóteles, quien identifica a la retórica con la comunicación y lo plasma en un diagrama donde estudia tres áreas: El emisor (quién dice), el mensaje (qué dice) y el receptor (a quién).



Un estudioso más sobre procesos de comunicación y que sienta las bases de la teoría funcionalista es Harold Dwight Lasswell. Sociólogo egresado de la Universidad de Chicago en 1926, centró sus estudios en temas de propaganda, opinión pública, asuntos públicos y elecciones, publicó varios textos relacionados con estos temas, de los cuales podemos resaltar los siguientes: *Psychopathology and Politics* (1930), *World Politics and Personal Insecurity* y *Propaganda and Promotional Activities*, (1935), *Propaganda and Dictatorship* (1936) y *Propaganda, Communication and Public Opinion* (1946).

Basado en la idea de que el emisor siempre transmite un mensaje con la intención de producir un efecto en el receptor, inició sus estudios sobre la comunicación colectiva y la propaganda política. Dichos estudios prestan particular atención a los efectos de los mensajes sobre cómo persuadir, manipular o influir en los receptores.

Lasswell publicó en 1948 un artículo llamado *Estructura y función de la comunicación de masas*. En este artículo se describen ciertas particularidades del comportamiento de las masas en respuesta a ciertos estímulos. Basado en el planteamiento hecho por Aristóteles en su obra *La Retórica*, añadió dos elementos más al diagrama original e inició su teoría más conocida acerca de las preguntas que se deben considerar para analizar e interpretar un acto de comunicación. ¿quién dice?, ¿qué dice?, ¿en qué medio lo dice?, ¿a quién lo dice?, ¿con qué efecto?

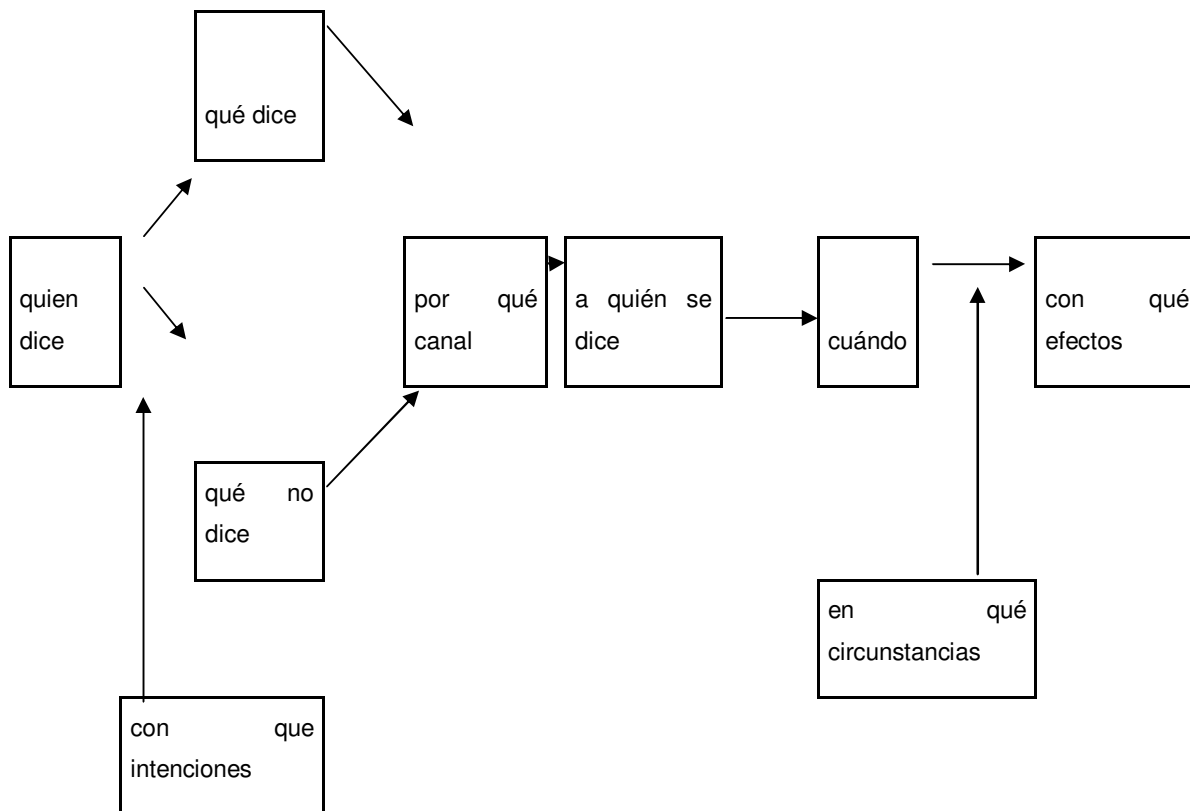


Como estudioso de la propaganda y opinión pública, analiza el comportamiento de la votación de las masas, con el modelo conocido como la fórmula de Lasswell, este cuadro de manera gráfica nos muestra que tiene una secuencia y una dependencia entre cada elemento que al final produce un efecto. El emisor que es nuestro primer quién, envía un mensaje a las masas y su objetivo se centra en estudiar el efecto que se obtendrá en el receptor, nuestro segundo quién.

Algunas observaciones que se le hicieron a este modelo se refieren a que se inclina hacia la unidireccionalidad del proceso comunicativo, es decir no existe retroalimentación, sólo se enfoca en el emisor y receptor<sup>17</sup>. Por otro lado, se ve al modelo como un acto totalmente persuasivo, dejando fuera el estudio del acto comunicativo.

A partir de esta clase de observaciones se fue modificando el modelo con la intención de estudiar otros factores que pudieran afectar la comunicación. Raymond Nixon y Thayer le agregan otras variables al diagrama de Lasswell que se refieren a las intenciones del comunicador y las condiciones de receptividad. Ambos teóricos de la comunicación centran su atención en conocer y analizar el impacto que tendrá el mensaje sobre el emisor.

<sup>17</sup> Ixchel Castro y Luz Zareth Moreno, *El modelo Comunicativo*, Editorial Trillas, México, 2006, pág. 43.



## 5.2 Adaptación modelo de comunicación de Lasswell con proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE

Hasta este momento, hemos visto dos factores que son de suma importancia para el análisis de este trabajo, la comunicación interna en las organizaciones y la comunicación interpersonal, si ligamos ambos conceptos, podremos ver la forma en que estas categorías se conjugaron y jugaron un papel determinante para lograr que los empleados de la Secretaría de la Función Pública comprendieran los beneficios que brindaban ambos esquemas pensionarios y teniendo todos los elementos pudieran tomar una decisión y así manifestar su elección de régimen de pensiones por escrito.

La comunicación interpersonal es, y seguramente seguirá siendo, la más importante de las categorías de la comunicación organizacional interna, si falta la

relación más elemental de todas, que es cara a cara, aunque se tenga la tecnología más sofisticada la información servirá de poco.<sup>18</sup>

A partir de esta premisa y apoyada en el modelo de comunicación de Lasswell modificado por Thayer en 1960, que se refiere a las intenciones del comunicador y las condiciones de receptividad que intervienen durante el proceso de comunicación entre un emisor y receptor, explicaré cómo intervine durante el proceso de elección para eliminar el ruido que surgió entre emisor y receptor, cuando mi función fue dar asesoría cara a cara de manera personalizada a los trabajadores de la SFP, a través de los módulos de atención.

Iré desglosando el esquema para hacer el análisis con base en el proceso de comunicación que se llevó al interior de la Secretaría para que los trabajadores pudieran tomar la decisión de elegir entre dos regímenes de pensiones del ISSSTE: bono de pensión y décimo transitorio. Para el análisis tenemos que ubicar a la Secretaría en el periodo comprendido del 1º de enero al 30 de noviembre de 2008 tiempo en el que estuvo abierto el módulo de atención, en donde se daba información personalizada.

**QUIÉN DICE:** Nuestro emisor en este caso es el Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores al Servicio del Estado. El Instituto, una instancia de carácter gubernamental mexicana que se funda en 1959 con el entonces presidente de México Adolfo López Mateos, nace de los ideales de la revolución para garantizar bienestar y seguridad social a la clase trabajadora. Desde sus inicios en 1959 brinda servicios de seguridad social a todos los trabajadores del gobierno federal mexicano y de entidades federativas y órganos descentralizados que celebren convenio con el Instituto.

El ISSSTE tiene como misión contribuir a satisfacer niveles de bienestar integral de los trabajadores al servicio del Estado Mexicano, pensionados, jubilados y familiares derechohabientes, con el otorgamiento eficaz y eficiente de los seguros,

---

<sup>18</sup> Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, 2007, pág. 93.

prestaciones y servicios, con atención esmerada, respeto, calidad y cumpliendo siempre con los valores institucionales de honestidad, legalidad y transparencia.<sup>19</sup>

Sin embargo es importante resaltar que durante muchos años, esta Institución que se ha hecho cargo de la atención médica y de la administración de los recursos para pensiones, se ha visto en numerables ocasiones opacada por la corrupción de sus administradores, razón por la cual es necesario llevar a cabo una reforma integral en su sistema de pensiones, con la finalidad de seguir garantizado los servicios de salud de los derechohabientes y sus familiares, así como pensiones para los jubilados.

De acuerdo con información extraída del periódico *El Universal*, que hace un recuento de los últimos ocho años, el ISSSTE es la Institución con el mayor número de servidores públicos sancionados por actos de corrupción, negligencia, abuso de autoridad o faltas administrativas con 3 mil 255 registros, cifras que duplican al IMSS, (Instituto Mexicano del Seguro Social).<sup>20</sup> Está por demás decir que la percepción de los derechohabientes del ISSSTE está enmarcada por un servicio médico deficiente, nepotismo y prepotencia al realizar trámites en cualquiera de sus oficinas administrativas.

**QUÉ DICE:** El pasado 31 de marzo de 2007 se publicaron en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) las reformas a la nueva Ley del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado, en donde el impacto más sustancial es en su esquema de pensiones. Todos los trabajadores que se encontraban cotizando al ISSSTE al momento de la expedición de esta nueva ley tenían derecho a optar por el régimen que se establece en el artículo décimo transitorio de la nueva ley, o por la acreditación de bonos de pensión del ISSSTE en sus cuentas individuales, para ello tuvieron que manifestar por escrito al Instituto, con el documento de elección de régimen de pensiones del ISSSTE a través de sus dependencias y entidades.

---

<sup>19</sup> [http://www.issste.gob.mx/issste/mision\\_.html](http://www.issste.gob.mx/issste/mision_.html) (Consulta del 30 de octubre de 2010).

<sup>20</sup> *El Universal*. El ISSSTE encabeza sanciones por corrupción, (aparecido el 6 de abril de 2009 y consultado el 4 de noviembre de 2010) <http://www.eluniversal.com.mx/notas/589129.html>.

La elección debía realizarse a más tardar el 30 de junio de 2008. Esta decisión sería definitiva, irrenunciable y no podría modificarse. Aquellos trabajadores que al 30 de junio no manifestarán a través del Documento de Elección el ejercicio de su derecho, les sería aplicado lo dispuesto en el artículo décimo transitorio del Decreto, es decir se quedarían en el esquema tradicional de pensiones con incrementos graduales en la edad de los trabajadores como requisito para poder obtener una pensión.

Me permito citar las palabras del director del ISSSTE, quien envió una carta al domicilio de todos los derechohabientes, en este documento invitaba a los trabajadores a que, de manera libre y voluntaria, migraran al nuevo régimen de pensiones del ISSSTE y de hacerlo recibirían un bono de reconocimiento, acceso al llamado ahorro solidario y la posibilidad de elegir libremente la Afore que más les conviniera. “Se mantienen igualmente todas las prestaciones y servicios que ya reciben nuestros afiliados. En particular, usted, su cónyuge y sus demás familiares derechohabientes, con la única diferencia de que los iremos mejorando día con día”.

En dicho documento afirmaba que: “la carga del mayor esfuerzo que reclama el rescate del ISSSTE y de sus servicios recaerán en el gobierno”. Los trabajadores que eligieran el bono de pensión “No tendrán requisitos de edad mínima para obtener una pensión de retiro y recibirán el depósito de un bono de reconocimiento equivalente en pesos al monto del beneficio pensionario que les corresponde de acuerdo con los años de cotización acumulados a lo largo de su vida laboral”.

También tendrían acceso al ahorro voluntario en una cuenta, en la que el gobierno pondría 3.25 pesos por cada peso que pusiera el trabajador, hasta dos por ciento de su sueldo base. El escrito sostiene que los trabajadores podrían sumar las contribuciones que hicieran a sus cuentas individuales en el ISSSTE y en el IMSS, y que con todas estas ventajas, quienes se incorporarán al nuevo sistema podrían contar al final de su vida laboral con una pensión mensual mayor a los diez salarios mínimos que es el límite máximo que fijaba el marco legal derogado.

Con la llegada de este documento al domicilio de los trabajadores surge el primer factor de ruido a resolver. Para empezar el lenguaje, para que pueda existir un acto de comunicación interpersonal es importante que ambos sujetos tengan un mismo lenguaje o código lingüístico. En los comunicados que se manejaron en esta carta se emplearon términos que no eran del entendimiento de la mayoría de los trabajadores, “bono de pensión”, “cuenta individual”, “ahorro solidario”, “décimo transitorio”, “documento de elección”.

De acuerdo con Alejandro Gallardo Cano, para que exista un acto de comunicación interpersonal es importante que ambos sujetos posean un sistema de símbolos y códigos entendibles para los dos. Por ello, lo primero que hice en el módulo fue explicarle al trabajador cada uno de estos conceptos:

Los bonos de pensión serían títulos emitidos por el gobierno federal, era una especie de indemnización por parte del ISSTE a los trabajadores, éste se expresaba en pesos y en *UDIS*, el bono era un ahorro con el cual el trabajador iniciaría su cuenta individual se calculaba con base en la edad del trabajador, sueldo básico de cotización al 31 de diciembre de 2006 y años de cotización al 31 de marzo de 2007. Cuando los trabajadores vieron que había llegado una carta firmada por el Director del ISSSTE donde se les ofrecía un bono de pensión, lo primero que vino a su mente era que este dinero podían retirarlo en cualquier momento y quedárselo.

Las cuentas individuales serían administradas por Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), aquellos trabajadores que no tuvieran una cuenta individual sus aportaciones iban a ser administradas por Pensionisste, Institución creada por el gobierno para la administración de los fondos de retiro de los trabajadores.

El ahorro solidario serían aportaciones que haría el gobierno federal si el trabajador decidiera migrar al esquema de cuentas individuales, esto sólo sería posible si el derechohabiente deseara hacer ahorro voluntario del uno o dos por ciento de su sueldo básico de cotización.



El décimo transitorio es el esquema tradicional de pensiones con sus respectivas reformas. Los trabajadores que eligieran quedarse en lo dispuesto en el artículo décimo transitorio de la nueva ley, tendrían que aceptar los incrementos graduales en edad y tiempo de servicios para ser acreedores a una pensión. La pensión se otorgaría con base en el sueldo básico de cotización que el trabajador haya tenido los últimos tres años.

El documento de elección, fue el formato publicado en el DOF que el trabajador utilizó para ejercer su derecho de opción. Dicho documento contenía los datos personales de cada trabajador, además de las instituciones en las que había laborado a lo largo de su vida y el respectivo conteo de años de servicio para el cálculo del bono de pensión.

**CON QUÉ INTENCIONES:** El Instituto pretendía que todos los trabajadores de manera voluntaria migraran al nuevo esquema de pensiones, para ello debían manifestarlo por escrito porque una vez tomada la decisión a través del Documento de Elección no había vuelta atrás, esta decisión era de carácter irrenunciable.

Por otro lado, en los discursos que manejaban las autoridades del ISSSTE decían que las nuevas reformas eran necesarias para garantizar la permanencia del Instituto y de no haber sido aprobadas el Instituto estaría en quiebra, por ello era indispensable hacer una reforma integral al sistema de pensiones que se caracterizara por ser más equitativo y que a la vez tuviera la posibilidad de cubrir a una mayor parte de la población. Con las nuevas reformas se iba a garantizar la solvencia financiera de sus seguros, servicios y prestaciones.

**QUÉ NO DICE:** Cada uno de los ideales de la Revolución podemos verlos plasmados en nuestra Constitución Política y su mayor propósito fue siempre mejorar la calidad de vida de cada mexicano; así como garantizar sus derechos laborales. Y es en la Constitución donde se mencionan las bases mínimas en que deberá organizarse la seguridad social: cubrirá los accidentes y enfermedades

profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.<sup>21</sup>

Desde este punto de vista el ISSSTE es esta seguridad social que debería cubrir las pensiones de los trabajadores del Estado. Durante 50 años los trabajadores al servicio del Estado estuvieron pagando junto con el gobierno sus aportaciones para garantizarse una pensión al final de su vida laboral; sin embargo, la mala administración de estos recursos llevó al ISSSTE a la quiebra, por lo que las nuevas generaciones de trabajadores serán los responsables de garantizarse una pensión vitalicia al momento de su jubilación.

Hasta aquí podríamos entender a la seguridad social como la encargada de garantizar las pensiones de los trabajadores, sin embargo la nueva ley del ISSSTE le quita esta responsabilidad al dejar a las futuras generaciones de cotizantes administradas por una Afore que cobrará por administrar los recursos y por otorgar una pensión.

Por otro lado, aunque el nuevo esquema sonaba muy prometedor al no tener requisitos en edad y tiempo de servicios y al ofrecer una pensión mucho mayor a los diez salarios mínimos, que en el esquema anterior era el tope para una pensión, la realidad es que muchos de los trabajadores no alcanzaban ni siquiera la pensión mínima garantizada para poder contratar una pensión, si bien era generosa para el personal que ya estaba a punto de jubilarse en el esquema tradicional, para las nuevas generaciones como yo, aun manteniendo el sueldo base que tengo en la actualidad y ahorrando el 2 por ciento de éste podré obtener una jubilación más o menos generosa si me espero hasta los 65 años de edad. La realidad para la clase trabajadora era muy diferente a las promesas del bono de pensión. Mi caso es muy ilustrativo para este trabajo, el ISSSTE nos proporcionó una herramienta en Excel llamada calculadora para trabajadores afiliados al ISSSTE, esta herramienta proyectaba los resultados de la pensión vitalicia en términos reales por encima de la inflación, solamente había que ingresar

---

<sup>21</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado B, pág. 137.

información del trabajador como su edad actual, años cotizados al 31 de marzo de 2007 y salario básico mensual al 31 de diciembre de 2006.

En el cuadro uno al ingresar mis datos como trabajadora en activo la primera cifra que arrojaba la calculadora era el monto del bono de pensión en pesos que me daría el ISSSTE por los dos años que llevaba trabajando en la administración pública, con la suma de \$33,105.46 yo podría iniciar mi cuenta individual.

| <b>Cálculo Bono de Pensión para trabajadores activos</b>   |                    |
|--|--------------------|
| <b>Edad Actual:</b>  | <b>27</b>          |
| <b>Años Cotizados al 31/marzo/2007:</b>  | <b>2</b>           |
| <b>Salario Básico Mensual al 31/diciembre/2006:</b>  | <b>\$6,130.64</b>  |
| <b>Monto del bono en pesos:</b>  | <b>\$33,105.46</b> |
| <b><i>Si el trabajador continúa laborando esta cantidad se registra automáticamente como saldo inicial en el siguiente cálculo</i></b> |                    |

Cuadro 1

En el cuadro dos, podía ingresar datos que me ayudaban a hacer el cálculo de la pensión que podía obtener si migraba a cuentas individuales, en esta parte la calculadora me permitía valorar diferentes edades de retiro, si bien una de las bondades del bono de pensión era que los trabajadores no teníamos que cubrir con requisitos de edad como en el otro esquema, en realidad la jubilación tampoco podía ser a temprana edad porque el monto de la pensión simplemente no me alcanzaría.

| <b>Información del trabajador para cálculo de pensión si migra a cuentas individuales</b> |                    |
|---|--------------------|
| <b>Edad en que desea retirarse:</b>   | <b>55</b>          |
| <b>Años de cotización en el nuevo sistema:</b>  | <b>28</b>          |
| <b>Total de Años Cotizados:</b>   | <b>30</b>          |
| <b>Salario Básico Mensual actual:</b>   | <b>\$6,130.64</b>  |
| <b>Contribución total RCV:</b>  | <b>11.3%</b>       |
| <b>Cuota Social Anual:</b>  | <b>\$1,065.16</b>  |
| <b>Ahorro Voluntario del trabajador:</b>  | <b>2.0%</b>        |
| <b>Ahorro solidario de la dependencia:</b>  | <b>6.50%</b>       |
| <b>Contribuciones Totales RCV:</b>  | <b>19.80%</b>      |
| <b>Saldo inicial (Bono de Reconocimiento):</b>  | <b>\$33,105.46</b> |
| <b>Comisión sobre saldo PensionISSSTE:</b>  | <b>0.80%</b>       |

Cuadro 2

En el cuadro tres el resultado que proyecta la calculadora para mi caso como trabajadora en activo es que no puedo obtener una pensión vitalicia hasta los 62 años de edad, recordemos que como único requisito para obtener una pensión vitalicia bajo este esquema es necesario que el saldo de mi cuenta individual sea igual a dos salarios mínimos vigentes actualizados al año en que me pensione más 30 por ciento; sin embargo, si decido trabajar hasta los 65 años supero el 100 por ciento de mi sueldo base, hasta ese momento puedo ser acreedora de una pensión que sea suficiente para vivir mi vejez. Este mismo ejercicio se realizó a todos los trabajadores para darles una visión un poco real sobre su situación específica en cualquiera de los dos esquemas. Las circunstancias no son muy prometedoras en mi caso, realmente no me veo trabajando hasta los 65 años, el trabajo en la administración pública federal es hasta cierto punto incierto, no sé si mantenga el mismo sueldo básico de cotización, si lograré mantenerme trabajando

en el gobierno y tampoco sé si toda mi vida pueda hacer el ahorro voluntario. El futuro de mi pensión dependerá del sueldo básico que tenga mientras me encuentre activa y del ahorro solidario para poder incrementar mi pensión.

| <b>Resultados</b>                                 |  |  |                           | <b>Proyectados de la Pensión Vitalicia en Términos Reales, por Encima de la Inflación</b> |                       |                       |
|---|--|--|---------------------------|---|-----------------------|-----------------------|
| <b>Resultados</b>                                 |  |  |                           | <b>Resultados con otras edades de retiro</b>  |                       |                       |
| <b>Edad de Retiro</b>                             |  |  |                           | <b>55</b>   | <b>62</b>             | <b>65</b>             |
| <b>Saldo Final Acumulado:</b>                     |  |  |                           | <b>\$824,205.52</b>   | <b>\$1,160,605.92</b> | <b>\$1,328,625.22</b> |
|   |  |  | <b>Tasa de Reemplazo:</b> | <b>52.3%</b>  | <b>82.3%</b>          | <b>100.4%</b>         |
| <b>Pension mensual vitalicia (con aguinaldo):</b> |  |  |                           | <b>\$4,236.77</b>   | <b>\$7,147.70</b>     | <b>\$8,985.18</b>     |

Cuadro 3

El siguiente cuadro muestra una estimación en la edad de retiro en el décimo transitorio. Como se puede apreciar en este esquema en ese momento no tenía ningún beneficio pensionario y faltaban 26 años para que pudiera cumplir con el requisito de 28 años de servicio, para este momento yo tendría 53 años de edad, pero por las reformas que tuvo la ley el requisito de edad en ese momento será de 58 años. Si decido quedarme en el décimo transitorio tendré que trabajar cinco años más para obtener una pensión y cumplir con los requisitos establece la ley en la edad del trabajador.

| Estimación de la Edad de Retiro para Jubilación<br>Décimo Transitorio |   |      |  |
|---|---|------|--|
| Sexo  | M | 0.0% | Beneficio de pensión actual. Si opta por bono se reconoce beneficio pensionario de 6.66%                                   |
|   |   | 26   | Años faltantes para jubilarse  |
|   |   | 53   | Edad del trabajador cuando cumpla 28 años de cotización.   |
| ¿Tiene otro empleo en el régimen IMSS?                                | N | 58   | Requisito de edad para poder jubilarse dentro de 26 años   |
|   |   | 5    | Años adicionales de cotización, por la gradualidad, para cumplir en su caso, con el requisito de edad de retiro de 58 años |

Cuadro 4

Es importante mencionar que el cálculo de la pensión mensual vitalicia que los trabajadores obtuvieran por el bono de pensión ya incluía aguinaldo. En el esquema tradicional de pensiones del ISSSTE todos los trabajadores pensionados y jubilados cada año reciben un aguinaldo sobre su sueldo básico de cotización. Esta información también era del desconocimiento de los empleados de la SFP hasta que llegaban al módulo y se les proporcionaba la asesoría de manera personalizada.

Otro punto importante de mencionar es que en los medios se decía que todos los trabajadores tenían la libertad de escoger el régimen de pensiones que más les conviniera. Sin embargo en el reglamento para el ejercicio del derecho de opción que tienen los trabajadores de conformidad con los artículos quinto y séptimo transitorios del decreto por el que se expide la ley del ISSSTE, en su artículo tres, menciona que tiene el derecho de opción aquellos trabajadores que estuvieran cotizando al régimen de pensiones del Instituto al 31 de marzo de 2007 y que se encuentren activos en el momento en que manifiesten la elección. La ley contempló a dos grupos de trabajadores, nunca se manejó que no todos los trabajadores tenían derecho a elegir.

Este decreto deja sin posibilidad de elección a dos grupos de trabajadores:

A) Todos aquellos considerados como las nuevas generaciones de cotizantes del ISSSTE que ingresaron a las dependencias o entidades posterior al 31 de marzo de 2007;

B) Aquellos trabajadores que hubieran cotizado al Instituto y por cuestiones de trabajo se encontraron separados del ISSSTE en marzo de 2007. En este caso, se vieron muchos trabajadores de la función pública, si bien habían dedicado toda su vida laboral en instituciones de carácter gubernamental, por cuestiones de índole personal y de trabajo, perdieron su empleo o decidieron cambiarse a la iniciativa privada y, por lo tanto, dejaron de cotizar al ISSSTE en marzo de 2007, perdieron su oportunidad de optar por un régimen de pensiones y se les trasladó en automático al nuevo esquema de cuentas individuales.

También algo que no se dijo durante la campaña de difusión fue que cambiaba la manera de administrar la subcuenta del SAR, Sistema de Ahorro para el Retiro. Todos los trabajadores contamos con un ahorro que se descuenta a las diferentes dependencias donde nos empleamos a lo largo de nuestra vida laboral, este ahorro llamando SAR, en el décimo transitorio no cambia su operación los trabajadores que adquieran el derecho de una pensión podrán retirar en una sola exhibición los recursos de la subcuenta para el retiro o, contratar una renta vitalicia complementaria a su pensión con estos recursos.

Quienes eligieran bonos de pensión los recursos acumulados de esta cuenta formarán parte del total de su cuenta individual y las subsecuentes aportaciones que realicen las dependencias por concepto de SAR, se adicionarán a las Subcuenta de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, y los recursos no podrán retirarse de manera complementaria a su pensión, como ocurría en el décimo transitorio.

Una de las diferencias básicas que teníamos al observar los beneficios de la nueva ley era esta característica de que la cuenta era exclusivamente del trabajador, es decir, el trabajador tiene la posibilidad de verificar a través de sus estados de cuenta el monto de su cuenta, que sean depositadas sus

contribuciones y las de su patrón, así como el rendimiento que ésta tiene a lo largo del año, y nadie puede meterle mano.

Pero ¿qué ocurre cuando hablamos de AFORES? Nos referimos a instituciones privadas de México que administran fondos de retiro y ahorro de los trabajadores. El dinero que depositamos en las Afores se invierte para generar rendimientos y a su vez incrementar el saldo total de la cuenta al momento del retiro del trabajador. Las inversiones de estos recursos están a cargo de las Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (SIEFORES), las cuales están clasificadas en cinco grupos de acuerdo a la edad del trabajador.

Entre más jóvenes son los trabajadores, las SIEFORES invierten en instrumentos más diversificados que a su vez pueden ofrecer mayores rendimientos, a medida que el trabajador envejece, los instrumentos utilizados son menos riesgosos.<sup>22</sup>

Al final de cuentas el dinero debe ser administrado por una institución que está vigilada y regulada por la Comisión Nacional de Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), pero el dinero de las cuentas individuales a las cuales nadie puede meterles mano, sus recursos son invertidos en la bolsa de valores, (inversiones de riesgo) desarrollo regional, vivienda, infraestructura y papeles de gobierno.<sup>23</sup>

**POR QUÉ CANAL:** El ISSSTE se valió de varios medios de comunicación masivos para hacer que la información llegará a todos los trabajadores. El primer medio por el que fuimos enterados los trabajadores fue la propia iniciativa

---

<sup>22</sup> La cartera de inversiones o portafolio de inversiones, es el conjunto de activos financieros en los cuales se invierte. Una cartera de inversiones, en general, está compuesta por una combinación de algunos instrumentos de renta fija y renta variable, de modo de equilibrar el riesgo. Según algunos, una buena distribución de la cartera de inversión reparte el riesgo en diferentes instrumentos financieros como son: acciones, depósitos a plazo, efectivo, monedas internacionales, bonos, bienes raíces, fondos mutuos entre otros. A esto se le conoce como *diversificar* la cartera de inversiones.

Los instrumentos de renta fija aseguran un retorno "fijo" al momento de invertir, pero normalmente con una rentabilidad menor a la de uno de renta variable, que no asegura un retorno inicial pero puede ofrecer retornos más altos.

<sup>23</sup> Papel Gubernamental.- Son Inversiones en pesos para personas físicas o morales a través de papel emitido por el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, exento de impuesto. Los plazos tradicionales son 7, 14, 21, 28, 91, 182 y 360 días.



presentada a la Cámara de Diputados, la cual fue nota en los principales diarios del país. Posterior a la información que se difundió en los medios de comunicación, radio, televisión y prensa escrita, llegaron al domicilio de todos los derechohabientes del Instituto cartas.

El entonces Director General del ISSSTE, Miguel Ángel Yunes Linares, hizo llegar a la casa de millones de derechohabientes una carta de dos cuartillas a color, membretada con su nombre y con el símbolo del ISSSTE, en donde se trataba de convencer al trabajador sobre las bondades de la nueva ley.

Por otro lado se envió a la Secretaría información impresa que se repartió en los módulos de atención cuando los funcionarios acudían a las asesorías. Lo trípticos con información invitaban a los trabajadores a actualizar sus datos y comparar los regímenes de pensiones que estaban contemplados en la nueva ley.

El mismo módulo de atención ubicado en la Secretaría fue el principal canal de información para los trabajadores aquí se daban a conocer las nuevas reformas de manera personalizada.

Se instalaron líneas telefónicas para que los trabajadores llamarán y fueran informados 01 800 737 2009. Hubo dependencias en donde no se informó de manera oportuna a los derechohabientes sobre lo que debían hacer, el *call center* del ISSSTE fue promovido en la radio.

La misma página del ISSSTE [www.issste.gob.mx](http://www.issste.gob.mx) había generado una herramienta llamada oficina virtual, para tener acceso se tenía que ingresar información del trabajador como su CURP y generar un usuario y contraseña para tener acceso a su información, esta hacía una proyección del trabajador con ambas modalidades de pensión.

**A QUIÉN SE DICE:** A todos los derechohabientes del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado.

**CUÁNDO:** El 15 de marzo de 2007 Diputados del Partido de la Revolución Democrática, (PRD), Partido Acción Nacional (PAN), Partido Verde Ecologista de México (PVEM) y el Partido Nueva Alianza (Panal) presentaron a la Cámara de

Diputados una reforma integral a la Ley del ISSSTE, en la que se proponía un sistema de cuentas individuales para pensiones de los nuevos trabajadores, mismas que serían administradas por un organismo público llamado Pensionissste.

El decreto de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado fue firmado el 30 de marzo por el ejecutivo federal, Felipe Calderón Hinojosa, el sábado 31 de marzo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y entró en vigor el decreto el 1 de abril de 2007.

**EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS:** El panorama económico en nuestro país no era el más alentador. Al término del gobierno del presidente Vicente Fox tenemos cifras, que como suele ocurrir en México, salen a relucir al final de las administraciones presidenciales. En el periodo de 2000- 2006 con impacto en 2007, de acuerdo con el número de observaciones hechas a las cuentas públicas, 15 mil funcionarios públicos de diversos niveles fueron inhabilitados; 24 estuvieron sujetos a proceso penal y cerca de 800 empresas, proveedores y contratistas quedaron impedidos por la ley, para presentar propuestas o celebrar contratos con las dependencias y entidades de la administración pública federal y de los gobiernos de los estados.

Durante 2007 y 2008 con la nueva administración de Felipe Calderón Hinojosa, en los principales diarios del país se hablaba de más impuestos e incrementos en el precio a algunos productos, como los cigarros, el gas doméstico, la gasolina y la leche Liconsa.

2007 es el inicio de una combate frontal al narcotráfico ya que la nueva administración del país consideró una prioridad enfrentar a la delincuencia organizada por lo que en este año se tiene el presupuesto más alto para el Sistema Nacional de Seguridad Pública, en comparación con 2006 ya que se incremento 30%.

Al término del primer año de la administración del presidente Felipe Calderón, el resultado de la estrategia para combatir al crimen organizado se tuvo como resultado un total de 2,743 ejecutados en todo el país. Los mexicanos estuvimos

saturados en los distintos medios de comunicación con información que dejaba ver un panorama crítico.

Se incrementó el número de secuestros, al grado que el turismo cayó debido a las protestas políticas y a la percepción sobre la delincuencia. En los últimos tres años la derrama económica por la actividad turística en la Ciudad de México tuvo una pérdida de 239 millones de dólares, según cifras de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal.

Por otro lado, después de que fueron anunciadas diferentes medidas para frenar el incremento a los alimentos, como por ejemplo, mantener el precio de la tortilla y el congelamiento de 150 productos procesados, no fueron suficientes. El resultado después de 19 meses de la nueva administración fue un incremento en los precios de los productos de la canasta básica de consumo, que mide el Banco de México, crecieron 6.55% en julio de 2008 el nivel más alto desde enero de 2005; mientras que en la primera quincena de agosto, los precios de alimentos procesados crecieron 9.5% y los alimentos en su conjunto (procesados y no procesados) aumentaron 9.28%.

A parte de la crisis interna que enfrentaba nuestro México, casi a finales de 2008 se veían venir más afectaciones para nuestro país pero también para la economía global por la crisis que enfrentaba Estados Unidos. El Banco de México advertía que las exportaciones y las remesas serían las más afectadas.

Todo este panorama económico nos sirve para comprender un poco el ruido en el que estuvimos inmersos durante 2007 y 2008, cuando se anunció la propuesta a las reformas de la ley del ISSSTE y mientras estuvimos en el proceso de elección de régimen de pensiones. La percepción que teníamos no sólo los trabajadores afiliados al Instituto sino todos los mexicanos era de miedo, incertidumbre e inseguridad y *sospechosismo* hacia nuestros gobernantes.

Los mexicanos siempre tendemos a sospechar sobre el actuar de nuestras autoridades. Todo tipo de estrategia pactada en beneficio de la sociedad siempre tiene un trasfondo político y por lo tanto, repercusiones que más allá de beneficiar a la ciudadanía la empobrece para beneficiar sólo a unos cuantos.

Además el mismo anuncio de la necesidad de reformar la ley de pensiones del ISSSTE por los efectos de la mala administración de la cual fue objeto durante años, habla de la corrupción en la que están inmersas nuestras instituciones públicas. Cómo podrían confiar los servidores públicos que ésta es la verdadera solución para mejorar y garantizar las pensiones de los trabajadores.

**CON QUÉ EFECTOS:** Para el 15 de mayo de 2007 500 mil burócratas estaban amparados contra la ley del ISSSTE, además 70 mil trabajadores habían iniciado el proceso de juicio y se otorgaron 2 mil suspensiones provisionales contra las reformas efectuadas al régimen de jubilaciones y pensiones. En ese momento el 80 por ciento de los amparos fueron promovidos por profesores adscritos a la Coordinadora Nacional de trabajadores de la Educación de prácticamente todo el país, principalmente Oaxaca, Chiapas, Morelos, Michoacán, Distrito Federal y Zacatecas.

### **5.3 Comunicación interna SFP durante el proceso de elección del ISSSTE.**

Ahora bien, podemos comenzar a analizar el proceso interno de difusión que se llevó a cabo en la SFP para el intercambio de información, para esto es necesario partir de la premisa de que la comunicación organizacional centra su atención en la forma en que el conjunto total de mensajes llegarán a los trabajadores, y en este sentido, el ejercicio de toma de elección del ISSSTE es rico durante su análisis porque lleva a la *praxis* los elementos teóricos que revisamos en la comunicación organizacional.

De acuerdo a la ley del ISSSTE publicada el 31 de marzo en el *DOF*, dentro de las disposiciones generales, la trigésima tercera se refiere a la creación de un comité que sería integrado por oficiales mayores o sus equivalentes, ya existentes de cada una de las dependencias o entidades que llevarían a cabo el proceso de elección, a efecto de instrumentar las diversas obligaciones a cargo de sus dependencias y entidades previstas en la ley. Este comité debía sesionar mensualmente y estaba asesorado por personal de la Secretaría de Hacienda y

Crédito Público, así como por el Instituto y la Comisión Nacional del Sistema del Ahorro para el Retiro.

En primer término observamos que la comunicación a nivel interno fluía en todos sus niveles: ascendente, descendente y horizontal. Un claro ejemplo de comunicación horizontal fue cuando comenzaron a llevarse las primeras reuniones entre oficiales mayores de todas las dependencias del gobierno federal. La comunicación de tipo horizontal se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico y los mensajes que se producen son principalmente para coordinar acciones dentro de la institución.<sup>24</sup>

El comité sesionó mes con mes durante todo el proceso de elección, los mensajes que se emitieron al interior de la organización sobre las reformas a la ley del ISSSTE, eran acordados y posteriormente se implementaban las acciones en cada una de las fases del proceso. Los servidores públicos que integraban el comité tenían el mismo nivel jerárquico, y se hacían acompañar por especialistas del ISSSTE, de SHCP y de la CONSAR, ahí se organizaba la información y se integraban los acuerdos para que ésta tuviera una estructura formal.

Logrados los acuerdos y ya definida la línea formal del discurso y los contenidos de la comunicación al interior de las dependencias. Vimos fluir la información y los requerimientos necesarios para implementar en nuestra dependencia, y aquí tenemos a la comunicación de tipo descendente. La comunicación de tipo descendente dentro de las organizaciones implica una clara responsabilidad de la más alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores.<sup>25</sup> La comunicación de tipo descendente tiene la misión de transmitir información clara y precisa para el correcto funcionamiento de las actividades a realizar.

La comunicación de tipo ascendente o también conocida como flujo de información hacia arriba, surge de los niveles bajos de la organización.<sup>26</sup> Cuando se llevaban a la práctica los acuerdos implementados por el comité, una vez que

---

<sup>24</sup> Morales Serrano, Francisca. *Dirección de comunicación empresarial e Institucional*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001, pág. 233.

<sup>25</sup> *Ibidem*, pág. 227.

<sup>26</sup> *Ibidem*, pág. 230.

teníamos la información y empezábamos a procesarla nos dábamos cuenta que tenía algunas inconsistencias o hacía falta aclarar ciertos puntos que conforme avanzaba la orientación los mismos trabajadores, nos reclamaban. Entonces era necesario llevar todas las dudas que se generaban durante el proceso para que los superiores, en este caso el comité acordara la manera en que serían resueltos.

Un ejemplo muy claro de esto, fue la extensión que se hizo durante el proceso de elección. En la parte de revisión de documentos para acreditar antigüedad al Instituto era muy lenta, y en algunos casos no se les daba una respuesta oportuna a los empleados, quienes empezaban a angustiarse porque no veían su historia laboral completa, al inicio del proceso estaba previsto que para el 30 de junio de 2008 todos los trabajadores debían haber tomado una elección, pero debido a la falta de información en los sistemas del ISSSTE que no reflejaban los datos de los trabajadores actualizados y a la negativa de los trabajadores de manifestar su elección hasta que la información estuviera completa, se acordó ampliar la fecha de elección quedando el 30 de noviembre de 2008.

Ahora bien, a nivel interno la Secretaría adoptó diferentes formas de la comunicación organizacional para poder transmitir los mensajes del ISSSTE, se apoyó de elementos visuales como:

1. Carteleras, en cada piso del edificio existe un área exclusiva para pegar carteles e información que es de interés general para los trabajadores, así durante el proceso podíamos ver en los pasillos que debíamos manifestar nuestra elección y que había un módulo de atención instalado en nuestra dependencia listo para resolver las dudas y tomar nuestra elección.
2. Trípticos, se utilizaba la información impresa que nos hacía llegar el Instituto, se titulaban ¿Ya viste lo del ISSSTE? y tenían la intención de que el trabajador pudiera comparar ambos esquemas.

Por lo que se refiere a comunicación masiva, durante el proceso hubo mucha retroalimentación a nivel interno y externo. Los integrantes del módulo llevábamos a cabo reuniones mensuales, seguidas del comité de oficiales mayores, en estas

reuniones se transmitían los acuerdos y al mismo tiempo evocábamos las inquietudes de los trabajadores para que se llevarán nuevamente al comité, es decir, había una verdadera necesidad de llevar un proceso lo más claro y transparente para los trabajadores.

Como ya vimos la parte de comunicación organizacional durante el proceso de elección fue sumamente importante para la organización de la difusión y para la toma de acuerdos, pero no se puede hablar del proceso de comunicación interno sin referirnos al papel que jugó la comunicación interpersonal.

Se trató de llevar al trabajador toda la información posible para que tuviera todos los elementos necesarios para tomar una decisión, sin embargo hubo tanta información en el entorno de los trabajadores que era sumamente difícil tomar una decisión sin que hubiera un interlocutor capaz de explicarle los aspectos más relevantes de las reformas.

#### **5.4 Superando la confusión con la comunicación interpersonal: módulo de atención y respuesta de los trabajadores.**

En los capítulos anteriores hemos visto la manera de emplear la comunicación al interior de las organizaciones para contribuir al logro de metas y objetivos, la forma en que se lleva a cabo la difusión de información y los factores que intervienen durante el proceso comunicativo; si bien, no podemos definir con exactitud qué hace que la comunicación sea eficaz porque intervienen muchos factores que provocan ruido durante el acto comunicativo, mismos que ya fueron descritos como: la propia percepción del emisor, el código cultural, así como el código lingüístico, varios autores describen que la comunicación es eficaz cuando el emisor logra del receptor los efectos deseados.

También ya vimos que la campaña de difusión del ISSSTE para dar a conocer las modificaciones que tuvo su esquema de pensiones fue muy intensa, se valieron de todos los medios de difusión masivos para hacerles llegar información a los trabajadores: correo postal, radio, trípticos, medios electrónicos, conferencias, por lo que la información fluía de manera permanente al interior y al exterior de la

Secretaría causando por el cúmulo de información y la complejidad del lenguaje, ruido en el mensaje sobre el funcionamiento de las reformas.

Todos estos factores crearon mucha confusión durante el proceso de elección de régimen de pensiones propuesto por el ISSSTE, los cuales se describen como un factor de ruido para este análisis. La comunicación interpersonal pretendió romper este ruido cuando hubo un acercamiento cara a cara entre los trabajadores y yo como asesora del módulo de atención del ISSSTE.

Para iniciar esta segunda parte del análisis me parece necesario explicarle al lector cuáles son las funciones de la dependencia donde estoy empleada y las condiciones laborales en las que nos encontramos los trabajadores durante el proceso de elección. También es importante mencionar que a nivel institucional la SFP es una dependencia que en el ámbito organizacional siempre está preocupada por proyectar una imagen positiva de sus funciones, razón por la cual sus mensajes siempre están avocados a orientar una imagen favorable de la organización y se ve en la necesidad de poner siempre el ejemplo para la realización de los procesos que a nivel federal se requieren, y el proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE no fue la excepción.

En enero de 2003 nace lo que hoy conocemos como Secretaría de la Función Pública, el surgimiento se debe a la necesidad de sentar las bases para la profesionalización del servicio público. Durante décadas la ocupación de las plazas a nivel federal se ofrecía por compromisos políticos adquiridos sin considerar que el candidato para la ocupación contara con ciertos conocimientos y experiencia para el buen desempeño de sus funciones. Desde entonces tiene como principales objetivos:

- Prevenir, abatir y sancionar prácticas de corrupción e impunidad en la gestión pública.
- Dar transparencia al gobierno y administrar el patrimonio federal.
- Establecer requisitos para el ingreso, promoción o separación de funcionarios públicos.



- Regular y condicionar nuevas contrataciones; así como crear un registro único del servicio profesional de carrera, con datos de cada servidor público.

En pocas palabras su creación estaba destinada para impulsar un servicio público renovado, profesional y eficiente. Asimismo, por el ámbito de sus funciones, la SFP es una dependencia que no cuenta con sindicatos, razón por la cual no tenemos reglamentadas las condiciones de trabajo y todos los empleados somos de confianza.

Como ya se mencionó en otra parte del texto para llevar a cabo el proceso de elección de régimen de pensiones, las autoridades del Instituto implementaron a nivel federal estrategias para la difusión de la información. La capacitación que nos brindó el ISSSTE para poder ofrecer asesorías personalizadas al personal de la Secretaría y así poder atender los módulos de atención y hacer la elección de los trabajadores, fue parte fundamental del proceso.

Ésta es la razón de ser del módulo de atención en la SFP, surge de la necesidad de brindar información a los trabajadores de esta dependencia sobre el proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE, recoger sus inquietudes y retransmitirlas al personal que tenía mayor comunicación con las autoridades del Instituto, era una especie de ventana a la que podrían acudir los trabajadores en busca de solución a sus inquietudes sobre el proceso.

El módulo de atención permitió explotar este recurso comunicativo, durante cada asesoría, había un intercambio constante de mensajes, preguntas y respuestas, y como lo menciona Alejandro Gallardo existieron una serie de condiciones previas al acto comunicativo, que describiré a continuación.

Durante el proceso de elección los empleados de la función pública eran bombardeados con información de distintos medios, por un lado al interior se les invitaba a asistir al módulo de atención para manifestar su elección de régimen de pensiones y compararan ambos esquemas para una mejor toma de decisión; y por otro lado, al exterior existían varias posturas sobre el proceso, por un lado los sindicalizados se oponían a las nuevas reformas y centenares de derechohabientes comenzaban a ampararse contra la ley, y por otro lado, las

autoridades del Instituto mostraban los beneficios que tendrían los trabajadores con las reformas.

Todos los trabajadores de la secretaría tenían una visión ya muy propia del proceso, algunos llegaban molestos al módulo porque según las noticias y las protestas, las reformas eran anticonstitucionales y como nuestra dependencia no tenía un sindicato que los orientará, como a las demás entidades, seguramente se encontraban en desventaja, sin que nadie los defendiera.

La necesidad de información no contradictoria era tal que muchos trabajadores encontraron en el módulo de atención una ventana a la información, éramos el medio más cercano para orientarlos, pero también nosotros sentíamos esa necesidad de comunicar lo que habíamos aprendido, es decir, los actores involucrados en este proceso teníamos una necesidad mutua de comunicarnos, afianzando así el poder de la comunicación interpersonal en la organización.

En cuanto a la postura que asumen emisor y receptor durante el proceso de comunicación interpersonal, estaba bien definida. El rol de experto lo asumíamos quienes nos encontrábamos dando la orientación en el módulo, recurríamos a la ley para respaldar la información proporcionada, manejábamos las herramientas elaboradas por el Instituto para la simulación en ambos esquemas y conocíamos el orden para llevar a cabo el proceso de elección.

Y por último el lenguaje y la asunción de un rol, por ende, si no poseemos un mismo lenguaje no es posible entablar conversación alguna con otro individuo, pero en este punto aunque teníamos el mismo lenguaje, no entendíamos los mismos códigos. En primer término era necesario que quienes nos encontrábamos en el módulo comprendiéramos la terminología utilizada por el ISSSTE: bono de pensión, cuenta individual, décimo transitorio, una vez que los manejábamos y entendíamos, el siguiente paso era transmitirlo al trabajador.

Al inicio del proceso no conocía el tema de las pensiones, para mí fue muy enriquecedora toda la capacitación que nos proporcionó el ISSSTE, y a medida que adquiría el conocimiento me era mucho más fácil entender lo que estaba plasmado en la ley y el reglamento, sin embargo los trabajadores que se

encontraban al otro lado del módulo no tenían la misma familiaridad con los conceptos que manejaba la nueva ley, y en esta parte era necesario traducir el lenguaje a un sistema de códigos entendible para los dos.

La asunción de un rol, se refiere a esta condición que culturalmente adoptamos cuando entablamos cualquier tipo de comunicación, a menudo nos encontramos en situaciones en donde es necesario entablar comunicación con otros individuos, y aunque no lo percibimos, este rol está predeterminado socialmente.

Al mismo tiempo que se cumplían todas las condiciones previas para llevar a cabo el acto de comunicación interpersonal en el módulo de atención, se iban cumpliendo otros aspectos ya descritos por el autor que llama niveles de interdependencia. Estos niveles se desarrollan a la par de las condiciones previas, por ejemplo el módulo de atención no tendría razón de ser, si no hubiera receptor del otro lado, la interdependencia física, a la que se refiere Gallardo, nos dice que sin uno no existiría el otro, y por lo tanto, tampoco un proceso de comunicación.

De la misma manera la retroalimentación durante el diálogo que se entablaba en el módulo, cumplía con otro nivel de interdependencia: acción-reacción. Efectivamente el módulo era un canal de información muy dinámico, a menudo podíamos ver a personal que conocía mucho más sobre el tema de pensiones en el ISSSTE, al mismo tiempo que se proporcionaba la información ellos nos hacían observaciones sobre la manera en que procedían las pensiones en el antiguo régimen y comparaban, mostrándonos datos que no habían sido enseñados en la capacitación. En la teoría y en la práctica, pude observar que el *feedback* o retroalimentación, es mucho más enriquecedor cuando la comunicación es cara a cara.

En el módulo de atención teníamos expectativas, la primera de ellas era poder ser claros con la información para orientar adecuadamente a los servidores públicos de la secretaría, pero también los trabajadores tenían sus propias expectativas del módulo, pensaban que estábamos ahí para decirles qué elegir, otros pensaban que saldrían de ahí convencidos por el nuevo régimen de pensiones, que

estábamos vendidos y que haríamos lo imposible por convencerlos para que se mudaran al nuevo esquema.

En el módulo de atención, durante el acto de comunicación interpersonal con los trabajadores pudimos ver que la comunicación cara a cara también es de tipo verbal y no verbal. A través del lenguaje establecemos vínculos que nos permiten transmitir información con otros individuos y así funcionó en el módulo, sin embargo el discurso entre los actores del proceso comunicativo se va acompañando por gestos, y aunque en este trabajo no ahondaremos mucho en el tema, puedo decir que la comunicación interpersonal no verbal, me servía para darme cuenta cuando mi discurso no había sido suficiente.

El módulo de atención abrió sus puertas desde febrero de 2008, al principio del año las autoridades del ISSSTE nos proporcionaron las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el proceso. Al principio la afluencia al módulo era casi nula, al grado de irnos turnando por horarios a lo largo del día ya que los trabajadores no se acercaban a recibir información.

A medida que esto ocurría al exterior de la Secretaría los sistemas de comunicación formal que se establecieron para difundir la información se vieron afectados y se abrió paso a uno de los elementos de la comunicación informal más fuertes: el rumor. Recordemos que la comunicación organizacional reconoce dos canales de comunicación al interior de las organizaciones, la comunicación formal e informal.

La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, es decir se constituye un conjunto de interrelaciones espontaneas, basadas en la preferencia y aversiones de los empleados. De este modo, el rumor o la murmuración son medios de comunicación informal que son más rápidos y de más alcance que los formales.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Duhalt Krauss, Miguel F. *Técnicas de comunicación administrativa, manual para jefes o supervisores*, UNAM, México 1970, pág. 109-113.

El proceso de elección se vio afectado por el gran número de especulaciones que giraban en torno al tema, por un lado veíamos a los grupos sindicalizados diciendo que las reformas eran anticonstitucionales, que lo mejor era ampararse y no firmar ningún documento.

Al interior de la Secretaría de la Función Pública se podía reconocer a dos segmentos de trabajadores, aquellos que se negaban a manifestar su elección porque pensaban que las reformas afectaban sus derechos pensionarios, éstos eran los trabajadores que estaban a punto de pensionarse, y otro segmento de empleados que lejos de ver en las reformas como un arma que atentara contra sus derechos veían al nuevo esquema como la posibilidad reunir en una sola cuenta las aportaciones que pudieran tener si cambiaban a la iniciativa privada, es decir era una forma de no perder sus cotizaciones si durante su vida laboral cotizaban en ambos esquemas, qué mejor que estuvieran en una sola cuenta.

Y en esta parte del análisis podemos hablar de un factor de ruido que estuvo presente como consecuencia de todo el proceso que acabo de describir: el rumor. A medida que el rumor sobre la anticonstitucionalidad de las reformas fue mayor trajo como consecuencias una enorme cifra de derechohabientes amparados y otro gran número importante de derechohabientes que se encontraban más confundidos que al principio del proceso.

Aquí el rumor pudo viajar con gran aceptación porque se cumplían todos los requisitos necesarios para que permaneciera, por ejemplo, según Miguel Duhalt, el rumor viaja cuando:

- a) La historia tiene importancia para el que la dice y el que la oye
- b) Los hechos verdaderos acerca de ella están envueltos en alguna especie de ambigüedad

Porque:

- a) Todos los trabajadores desean saber todo aquello que en alguna forma se relacione con ellos o su trabajo, y

b) Representa una válvula de escape para tensiones emocionales ocultas, producidas por el ambiente de trabajo o por otros motivos de desequilibrio emocional.

Se decía que la ley era anticonstitucional porque se habían incrementado los años de servicio de los trabajadores, porque el Estado se había desentendido de su obligación de pagar las jubilaciones, porque el nuevo esquema reducía el monto de las pensiones dejándolo en dos salarios mínimos, y porque ahora debíamos pagar porque se administraran nuestros fondos para pensiones.

Cuando los servidores públicos se acercaban al módulo de atención iban confundidos y preocupados por todo lo que estaba ocurriendo a su alrededor. Hasta cierto punto también se sentían desprotegidos porque por su naturaleza la Secretaría de la Función Pública no cuenta con un sindicato, que durante el proceso fueron quienes se opusieron a las reformas. De cierta manera pensaban que no había quien defendiera sus intereses.

Sin embargo en el módulo, a medida que fueron viendo que la información que se proporcionaba era verídica y ejemplificada, se pudo romper con todos los rumores que había entorno a la ley. Después se pudieron dar cuenta que aquellos trabajadores, de otras instituciones que se habían amparado, no habían tenido buenos resultados, más bien, muchos abogados hicieron su agosto cobrando por amparos que al final no procedieron.

En el módulo no se hablaba de la constitucionalidad de las reformas ni tampoco era un punto a tratar durante las asesorías, no soy abogada ni me consideraba lo suficientemente experta para hablar de leyes, simplemente conocía y tenía las herramientas para hacer las proyecciones en ambos esquemas, y también podía explicarle al trabajador las principales reformas que había tenido el ISSSTE en materia de pensiones, sin embargo el rumor que se gestó durante el proceso sobre la constitucionalidad de la ley, fue uno de los factores más difíciles de romper con la comunicación interpersonal.

Finalmente en el módulo de la SFP se logró tomar la elección de 1,391 servidores públicos de un total de 1500 que estaban registrados en nómina en 2008.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue compartir con el alumno y el egresado de la carrera de Ciencias de la Comunicación cómo es aplicable el modelo de la Teoría de la Comunicación Interpersonal de Lasswell, con las aportaciones que hizo Thayer en 1960, con el fenómeno de orientación que vivimos en 2008 los afiliados al Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Estudí la carrera de Ciencias de la Comunicación pensando que alguna vez trabajaría en algún medio de comunicación, haciendo entrevistas a grandes personalidades, escribiendo notas sobre temas de ciencia y salud e investigando sobre temas especializados para divulgarlos a través de reportajes sin embargo, mi vida laboral tomó otro rumbo y me llevó por los caminos de la administración pública federal.

Después de esta tesina, resulta gratificante darme cuenta que aún cuando ocupo un puesto que no tiene que ver con los medios de comunicación, ya que es puramente de carácter administrativo, el hecho de haber tenido la oportunidad de asesorar a los servidores públicos cuando nos enfrentamos a información que la gran mayoría desconocíamos y, por lo tanto, requería ser estudiada para poder ser difundida, me hizo ver que en nuestra vida diaria nos encontramos inmersos dentro de los procesos de comunicación.

En nuestra vida cotidiana, al entablar una conversación con nuestros compañeros ya sea de la oficina y/o escuela o con nuestras familias en casa, al leer las notas de los periódicos, al ver la televisión, somos parte de un proceso de comunicación que bien puede ser digno de análisis. El simple hecho de ser parte de una organización nos hace estar implicados en procesos de comunicación que surgen como cuestionamientos sobre temas de actualidad que no entendemos por la complejidad del lenguaje o porque simplemente no sabemos el impacto que tendrá sobre nosotros.

Los cuestionamientos que surgen de cada individuo, la necesidad de entablar un dialogo en búsqueda de información para encontrar distintos puntos de vista llevó

a los servidores públicos de la secretaría donde laboro a acudir al módulo de atención que se instaló en la sede para la toma de elección de régimen de pensiones del ISSSTE.

Esta situación me dio la oportunidad de ver que durante este proceso en particular pude llevar a la práctica lo aprendido durante la carrera, ya que en primer lugar se respondió a las preguntas del diagrama de Lasswell y al mismo tiempo pudimos analizar la difusión de la información con la teoría de la comunicación organizacional.

Con el diagrama de la comunicación interpersonal se fueron analizando todos los factores de ruido que intervinieron durante el proceso de elección, desde el entorno institucional hasta la situación de inestabilidad que vivía nuestra ciudad en ese momento, así como la información que no se decía para no provocar más inquietud entre los trabajadores.

En lo personal, esta fue la etapa más interesante del análisis de todo el proceso de elección de régimen de pensiones: el ruido y cómo pudo ser superado por las comunicaciones orales. Estamos acostumbrados a escuchar todo lo que se dice a nuestro alrededor, tomamos partido de ciertas ideas y también aprovechamos para poner al corriente nuestra memoria histórica.

Porqué cada vez que vamos a tomar una decisión que puede afectar nuestro futuro, en este caso el futuro pensionario de los trabajadores al servicio del estado, desconfiamos de nuestras autoridades, ¿porqué sospechamos de todo aquello que pintan bueno para nosotros? será que en realidad nuestros gobernantes si buscan que tengamos algún beneficio, o es otra tranza en contra de la ciudadanía.

Desafortunadamente la historia de nuestro país nos ha dejado ver que nuestros gobernantes siempre obtienen un beneficio a costa de nuestros bolsillos, situación que se vió reflejada durante el análisis del diagrama de Lasswell, el ambiente que se generó alrededor del proceso reflejó el llamado sospechosísimo hacia nuestras autoridades que aún permanece latente en la ciudadanía.



Vimos que la teoría de la comunicación interpersonal tiene como fin una interacción entre individuos con la intención de modificar una conducta, y durante este proceso de migración de un régimen pensionario a otro surgió la necesidad de que los trabajadores tuvieran un interlocutor que pudiera contestar todas sus preguntas y con ello eliminar el ruido que impedía que los trabajadores tomarán una decisión.

El poder de las comunicaciones orales para eliminar las barreras de comunicación, en este caso el ruido que afectó en cierto grado el proceso de elección, fueron eliminados gracias a la comunicación cara a cara. De este modo, la comunicación interpersonal fue capaz de generar la reacción que esperaban las autoridades del ISSSTE que los servidores públicos manifestaran su elección por escrito.

Con esto se demuestra la importancia que tiene las comunicaciones orales directas en situaciones donde el cúmulo de información es tan diverso que resulta mucho más efectivo tener una retroalimentación emisor-receptor que nos permita esclarecer nuestras dudas. Así se reconocen los efectos que tiene la comunicación humana, cara a cara y en pequeños grupos dentro de los procesos de difusión de información.

Con la finalidad de mostrarle al lector cómo pueden ser aplicables las teorías organizacionales en las instituciones de gobierno, vimos la línea que se siguió para llevar a cabo los procesos de comunicación internos en la SFP, así como los distintos medios que utilizó la dependencia para tratar de eliminar los factores de ruido que se fueron generando en el entorno y la manera en que esto puede alterar la toma de decisión del receptor de la información.

Se conoció la manera en que Instituto hizo llegar la información sobre las reformas a la Ley del ISSSTE y cómo fue necesario instalar módulos de atención personalizada en cada una de las dependencias del gobierno federal. Se considera así a éstos últimos como el medio de difusión más efectivo ya que gracias a la asesoría que se proporcionó a los trabajadores fue posible tomar la elección de la mayor parte de los trabajadores de la SFP.

El ejercicio consistió en proporcionarle al servidor público cara a cara información acerca de las principales modificaciones que tuvo la Ley del ISSSTE y puso énfasis en hacer ejercicios de manera personalizada con los datos de cada trabajador, como su edad, años de cotización y sueldo básico para darle una visión de cómo les afectaría dichas reformas en el momento de pensionarse.

En la Secretaría de la Función Pública se instaló 1 módulo de atención con 4 servidores públicos que el ISSSTE capacitó desde enero de 2008 para dar atención personalizada a los trabajadores. Tuve la oportunidad de recibir la capacitación y con ello la oportunidad de transmitir el mensaje que el ISSSTE quería hacer llegar a sus afiliados.

A medida que fue avanzando mi estadía en el módulo de atención me era muy gratificante darme cuenta que mi orientación sobre el proceso de elección de régimen de pensiones del ISSSTE, era útil para los servidores públicos. Esta tesina me permitió darme cuenta cómo se utilizan las teorías de la comunicación en el gobierno federal y como aún sin trabajar específicamente en un medio de comunicación de masas puedo aplicar gran parte de lo aprendido en mi carrera en la empresa del gobierno donde actualmente laboro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### FUENTES BIBLIOHEMEROGRÁFICAS:

- Alejandro Gallardo Cano, *Curso de Teorías de la Comunicación*, Serie Comunicaciones, Edit. Cromocolor, S. A. de C.V. México, 1998, pág. 56, 62.
- Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, 2007, pág. 93.
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Artículo 123, Apartado B, pág. 137.
- Diario Oficial de la Federación, *Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*. 31 de Marzo de 2007, México. Transitorios Décimo, Cap. VI, Secc.VIII, Art. 103.
- Diario Oficial de la Federación, *Reglamento para el Ejercicio del Derecho de Opción que tienen los trabajadores de conformidad con los artículos quinto y séptimo transitorios del decreto por el que se expide la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*. 14 de Diciembre de 2007, México. Cap. I Art. 3, Cap. IV, Secc. II, Art. 27.
- Duhalt Krauss, Miguel F. *Técnicas de comunicación administrativa, manual para jefes o supervisores*, UNAM, México 1970, pág. 109-113.
- Fernández Collado, Fernando, Galguera García Laura. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Tercera Edición. Mc. Graw Hill. México, 2008, pág. 98, 103, 105.
- *Informe Financiero y Actuarial*, H. Junta Directiva del ISSSTE, México, 29 de junio de 2009, pág. 35.
- Ixchel Castro y Luz Zareth Moreno, *El modelo Comunicativo*, Editorial Trillas, México, 2006, pág. 43.
- Morales Serrano, Francisca. *Dirección de comunicación empresarial e Institucional*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001, pág. 227, 230, 233.
- Revista "EMEEQUIS" Humberto Padgett "Desactivar los engaños y la manipulación" 11 de febrero de 2008.
- Rosa María, Mayer. *Instituciones de Seguridad Social*, INAH, 1995, pág. 46.

## FUENTES ELECTRÓNICAS:

<http://www.issste.gob.mx/issste/historia.html> (Consulta del 30 de agosto de 2010).

<http://www.issste.gob.mx/www/50aniv/index.html> (Consulta del 4 de septiembre de 2010).

<http://www.zef.de/fileadmin/webfiles/downloads/articles/juetting-issr.pdf> (Consulta del 12 de septiembre de 2010).

[http://books.google.com.mx/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=comunicacion+organizacional+interna&source=bl&ots=gkNqzmUOsZ&sig=xPuwqLYrHMFwhcX8IEhEOyJjDg&hl=es&ei=nDqzTlucvcb\\_lgfCnbHeBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=9&ved=0CDUQ6AEwCA#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20interna&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=comunicacion+organizacional+interna&source=bl&ots=gkNqzmUOsZ&sig=xPuwqLYrHMFwhcX8IEhEOyJjDg&hl=es&ei=nDqzTlucvcb_lgfCnbHeBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CDUQ6AEwCA#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20interna&f=false) (Consultado 10 de septiembre de 2010).

<http://setebc.wordpress.com/2008/07/18/desconoce-issste-historia-laboral-de-dos-tercios-de-afiliados-negocios-eleconomistacommx/> (Consulta del 18 de septiembre de 2010).

[http://www.issste.gob.mx/issste/mision\\_.html](http://www.issste.gob.mx/issste/mision_.html) (Consulta del 30 de octubre de 2010).

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/589129.html> . El ISSTE encabeza sanciones por corrupción, (aparecido el 6 de abril de 2009 y consultado el 4 de noviembre de 2010).

<http://www.economia.com.mx/glosario.htm> (Consulta del 30 de octubre de 2010).