

Comunicación interinstitucional: relatoría de una experiencia prometedora

Juan Carlos Pérez Durán

Universidad del Altiplano, del Estado de Tlaxcala, México.

jcpduran@yahoo.com.mx

RESUMEN

El propósito del presente texto es evidenciar la importancia y trascendencia que tiene la comunicación organizacional cuando ésta se aplica en el plano interinstitucional, el escenario: La Semana de Cultura Laboral. Evento de capacitación laboral masiva anual que se realiza en el Estado mexicano de Tlaxcala donde, a lo largo de siete años han intervenido para su organización, personas que representan a instituciones privadas, públicas y sociales quienes entendieron que los buenos resultados obtenidos, son producto del efectivo proceso colectivo de comunicación generado en el seno de su organización.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, aplicación, instituciones.

INTRODUCCIÓN

Es un hecho que la Comunicación al interior de la organización por múltiples razones es un tanto compleja y difícil de desarrollar, pero también es cierto que la comunicación organizacional es una herramienta altamente efectiva cuando se emplea de manera adecuada. El presente texto, relata la experiencia que se generó a lo largo de siete años de un evento de capacitación laboral masiva denominado Semana de Cultura Laboral (SCL), en el Estado de Tlaxcala, México, en la cual han intervenido personas que representan a instituciones privadas, públicas y sociales para organizarla.

El estudio describe, las estrategias de comunicación organizacional (CO) que aplicaron los miembros del comité del año 2002 al 2008, en las cuales se compararon y analizaron los resultados obtenidos de la generación de indicadores agrupados bajo dos perspectivas de la comunicación: interna y corporativa, con las cuales se armó una tabla referente, que sirvió como modelo para aplicar el análisis comparativo entre teoría y lo que se llevó a práctica para alcanzar metas cada vez más fuertes que las propias instituciones se imponían para beneficiar a más personas, que por citar un ejemplo, de ser tan solo diez en el 2002, pasaron a ser 57 las instituciones que tuvieron participación en el presente año y que de acuerdo a cifras de la última edición, asistieron a foros, talleres, conferencias, cursos, entre otros, 5966 personas que resultaron beneficiadas de este evento. En la investigación se pondera lo

cuantitativo como referente de una adecuada aplicación de la comunicación pero se hace énfasis en lo cualitativo ya que para lograr tales resultados se requirió de una efectiva comunicación interinstitucional, para la organización de un evento donde las instituciones pasan del plano individual al colectivo para beneficio de la sociedad.

1. ANTECEDENTES

Difícilmente en México la capacitación laboral es una actividad que se desarrolle en las empresas de manera permanente, aunque la ley obliga a que las organizaciones capaciten a su personal es complicado que esto se lleve a la práctica; en el Estado de Tlaxcala, situado a 100 kilómetros de la capital del País, las cosas no eran muy diferentes en referencia al resto del país, sin embargo la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a través de la Delegación Federal del Trabajo en Tlaxcala inició en el año 2002 un proyecto de capacitación para los trabajadores de las empresas situadas en la entidad, este primer evento se llamó Semana de Seguridad e Higiene la cual fue organizada por diez organismos la cual tuvo una asistencia mínima, pero dejó una referencia de que había una ardua tarea que realizar, para el siguiente año el evento cambió de nombre a Semana de Cultura Laboral y fue hasta ese momento que su formato y proceso de organización comenzó a cambiar. En 2004, se formó El Consejo para el Diálogo con los Sectores Productivos a través del Consejo Consultivo de Capacitación y Adiestramiento y la Comisión Consultiva de Seguridad e Higiene en el Trabajo en el Estado de Tlaxcala, quien organizaba la Semana Estatal de Cultura Laboral con es slogan de “competitividad: el reto de todos”, la cual se desarrolló en el mes de septiembre de aquel año; el Delegado Federal del Trabajo en Tlaxcala Lic. Raúl Jara y Navarro delegó la responsabilidad de la organización a la Ing. Martha Elena Durán González titular de la Dirección de Promoción Industrial, en ese año participaron en la organización 22 instituciones (Sol de Tlaxcala, 2004). Para el siguiente año, la STPS a través del mismo organismo organizó la semana con la frase “Competitividad...por amor a México” incorporando por primera vez a instituciones de educación superior, dando como resultado que 35 organismos (S.T.P.S, 2005) apuntalaran el evento.

En el 2006 se empezaba a vislumbrar la posibilidad de incorporar las tecnologías de comunicación e información porque en referencia al proceso de inscripción por primera vez se abrió una cuenta de correo electrónico para que los usuarios pudieran hacer sus reservaciones por este medio, se habían sumado más instituciones al proyecto, logrando la cifra de 38 instituciones. Un año después Martha Elena Durán Gonzáles dejaba el cargo de Jefa de Promoción Industrial el cual tuvo durante cuatro años , para asumir la titularidad de la Delegación, con lo cual La Semana de la Cultura Laboral 2007 “El reto, la competitividad”; “Hacer lo que se debe hacer, como se debe hacer, y al menor costo posible” ya

contaba con 43 organizaciones (S.T.P.S, 2007) entre privadas, públicas y sociales, mientras que para el 2008 el total alcanzado de instituciones participantes en la organización del evento. fue de 57 con una herramienta muy importante: una página de internet propia del evento donde los usuarios pudieron desde consultar el programa de actividades hasta hacer su registro en línea.

2. ¿CÓMO SE ORGANIZÓ EL EVENTO?

Desde la perspectiva de la comunicación organizacional era difícil sumar esfuerzos para desarrollar un evento donde participaran instituciones que asumieran una responsabilidad para al plano de la práctica, así que en los años 2002 y 2003 los resultados fueron pobres porque el liderazgo ejercido por el personal de la STPS no fraguó sólo participaron 10 instituciones que más que con buenas intenciones que con un plan estratégico de desarrollo pudieron sensibilizar a la población de la trascendencia de un evento de esta naturaleza, fue hasta el 2004 cuando la Ing. Martha Elena Durán González titular de la Dirección de Promoción Industrial, asumió la responsabilidad de darle vida a este evento, por lo que dentro de sus primeras acciones fue aglutinar a los sectores productivos del estado pero llevó al plano de la práctica acciones de comunicación interna que fueron dando resultado por ejemplo los representantes de las 22 organizaciones trabajaron bajo un esquema de estructura de comunicación horizontal, se llevaron a cabo asambleas donde se tomaban decisiones pero no se dio el esquema de comunicación ascendente por parte de los públicos externos, sólo los miembros del comité difundieron entre sus organismos la agenda de eventos a desarrollar, lo que permitió una rápida difusión de la información dando como resultado -de acuerdo a estimaciones de la dependencia- asistieran 5 mil personas (Cabrera, 2004) a cursos y talleres, en ese entonces la conferencia de clausura estuvo a cargo del Secretario del Trabajo y Previsión Social, Carlos Abascal Carranza. Para el siguiente año la incorporación de Instituciones de educación superior hizo que la semana de cultura laboral tuviera una visión diferente y fuera conformando una forma de trabajo más definida se programaron del 5 al 13 de septiembre: 18 cursos, 15 talleres, tres foros, 16 conferencias y seis eventos varios, lo que dio como resultado que también de manera inédita se haya impreso un programa de mano con un tiraje aproximado de 2,000 ejemplares, se tuviera presencia en medios de comunicación y asistieran poco más de 5 mil personas. La forma de trabajo al interior del comité organizador fue muy parecida a la del año anterior, aumentaron los difusores y la visión de las universidades enriqueció la estructura, se comenzó a trabajar bajo un esquema de comisiones las cuales se encargaban de la organización del evento en su totalidad, bajo la supervisión y dirección de la Ing. Durán quien a su vez apoyaba en otros frentes como la gestión de espacios, medios de comunicación, patrocinios entre otros. Las sedes tuvieron por primera vez autonomía y fueron las encargadas de proporcionar todos los elementos para

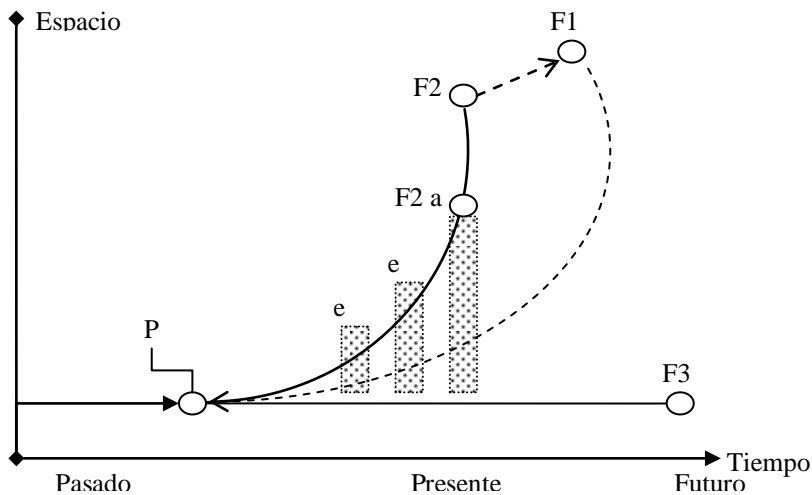
que se desarrollara el curso, taller o conferencia. Posterior al evento se aplicaron encuestas de satisfacción al cliente en las cuales se cuestionaba sobre el desempeño del instructor así como de la evaluación de las instalaciones. Ya no se abrieron sesiones plenarias éstas se cambiaron por reuniones ejecutivas bajo un esquema de trabajo el cual estaba direccionado a cumplir objetivos generados desde una tabla de responsabilidades, y sólo en reuniones con todos los miembros del consejo se daban a conocer avances. La incorporación de los correos electrónicos comenzó a suplir la comunicación formal en papel, las invitaciones a reuniones, avisos y novedades se canalizaban por este medio, los miembros del comité organizador asimilaban esta nueva forma de trabajo y el uso del teléfono y fax con el mismo fin comenzaba a desaparecer.

3. LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Después de haber analizado los dos primeros años de trabajo así como los resultados obtenidos, los 35 miembros del El Consejo para el Diálogo con los Sectores Productivos decidieron emprender estrategias que fortalecieran en calidad y cantidad los servicios que ofrecía la semana de cultura laboral, fue cuando se optó por un modelo prospectivo que permitiera tener una visión de trabajo más específica, en teoría la prospectiva no busca “adivinar” el futuro sino pretende construirlo en función de la selección de aquellos futuros “diseñados y calificados como posibles y deseables” (Miklos, Tello, 2004:16) para, -partiendo de este punto- plantear los posibles escenarios que tracen líneas de acción concretas a desarrollar en un tiempo determinado por lo que la forma de representar estas situaciones son los escenarios que forman un esqueleto en el que todo debe ir encadenado, a fin de informar de un contexto pero no definen o determinan cuáles son las decisiones más apropiadas, por lo que éstos ayudan a comprender, planificar y administrar mejor los recursos para la organización.

El modelo prospectivo (siguiente página) está dividido en dos planos que a su vez son las variables *espacio-tiempo* donde la prospectiva se desenvuelve en tres momentos lineales que son el pasado, presente y futuro; en ellos se desarrolla la actividad constante y la dinámicas de la organización que siempre coincidirán en un punto específico entre un espacio y tiempo determinado, por lo que “P” es el punto de conciencia de la organización misma, en referencia a su contexto histórico crítico y social, donde la estructura es conciente del *espacio-tiempo* en el que vive y es a partir de este punto que sirve como detonante para diseñar y evaluar alternativas para su futuro.

A) Escenario ideal “F1” representa el escenario de un futuro ideal, donde se plantea el máximo estado de arte del área en cuestión, sin embargo se corre el riesgo que por la misma ambición de éste no se pueda acceder a él y mucho menos que sea funcional.



En donde
 F1= Futuro ideal
 F2= Futuro posible
 F2a=Futuro factible
 F3= Futuro tendencial no deseable
 e=Esfuerzos, requerimientos y estrategias
 P= Punto de conciencia de la organización, en referencia a su contexto histórico crítico y social.

Nota: Modelo inspirado del libro Planeación Prospectiva una estrategia para el diseño del futuro de Tomás Miklos y Ma. Elena Tello

B) Escenario posible “F2” es un escenario menos ambicioso con respecto al ideal que pretende alcanzar el máximo estado de arte pero que centra sus esfuerzos en una planeación muy puntual considerando los elementos técnicos y humanos con los que se cuenta para lograrlo.

C) Escenario factible. “F2a” representa, metas y objetivos de corto plazo, ya que en esta fase de la prospectiva, se pueden obtener resultados cuantificables y medibles, por ende son todos aquellos que son posibles

teniendo en cuenta las limitaciones y restricciones presentes de la organización. Dentro del modelo planteado se encuentran los esfuerzos, requerimientos, estrategias e instrumentos a aplicar para mejorar a la organización y que son representados por “e”, donde las principales preguntas a contestar son: ¿cómo ir construyendo el futuro?, ¿cuáles son las vías para acercarse progresivamente al futuro?, ¿qué haremos?, ¿cuándo?, en esta fase de desarrollo del escenario la prospectiva estará siempre sujeta a la revisión y mejora continua, ya que sin estos procesos de regresión constante del futuro a la realidad sin la evaluación no se tendrá certeza de saber si los procesos o mecanismos implantados para tal fin cumplieron su cometido.

D) Escenario tendencial no deseable. En este planteamiento “F3” representa que la organización no llegó a P. El pasado, se convertirá en presente y futuro, de manera lineal y sin contratiempos, lo que significa que “nada habrá cambiado” o “todo sigue igual”, es obvio que las consecuencias en el corto y mediano plazo serán difíciles de resolver para la organización porque nunca será conciente del momento en el que vive, pero si la organización parte de P y no logra los dos escenarios descritos, entonces e, habrá fallado y se dará un retroceso porque la organización no fue lo suficientemente madura para adaptarse a los nuevos retos que exigen los tiempos actuales.

Los miembros del comité adoptaron este modelo como base para pler lo que sería la forma de trabajo de los siguientes años por lo que la pregunta era ¿cómo llevar del plano teórico al práctico a la comunicación organizacional? A continuación se presentan los principales hallazgos.

4. LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DEL COMITÉ

Para comprobar que la aplicación de las estrategias de la comunicación organizacional fueron las adecuadas para que se cumplieran los objetivos de la Semana de la Cultura Laboral, la presente investigación basó su mirada de análisis bajo un enfoque mixto que basó sus objetivos en un diseño de tipo proyectado generado desde la experiencia y sentido común del investigador, con referencia al objeto de estudio, así como transversal que permitió realizar la indagación en un tiempo delimitado a partir del año 2002 hasta el 2008. El estudio se dividió en varias etapas, partiendo del marco teórico de la comunicación organizacional en el que se revisó su estado de arte donde varios autores, dan su punto de vista del ideal de la CO, lo que derivó en la generación de indicadores agrupados bajo dos perspectivas: comunicación interna y comunicación corporativa, que fueron, el resultado de las constantes que se encontraron en sus lecturas, con las cuales se armó una tabla referente, que sirvió como modelo para aplicar el análisis comparativo entre teoría y lo que hizo al respecto, el comité para organizar los eventos de la Semana de la Cultura Laboral en seis ediciones, ahora bien, el análisis de la funcionalidad de las estrategias se desprende de los resultados obtenidos del instrumento y cuantitativamente del crecimiento de organismos afiliados y trabajadores asistentes a las actividades programadas.

4.1.-Breve revisión teórica de la comunicación organizacional. La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado (2008) como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". La Zelko y Dance la definen como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad) añadiendo una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización. (Fernández, 2002). Para Hodgetts y Altman, la comunicación organizacional es el "proceso mediante el cual el individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte" (Martínez y Nosnik, 2002:22). así María Antonieta Rebeil Corrella y Abraham Nosnik Ostrowiak afirman que el

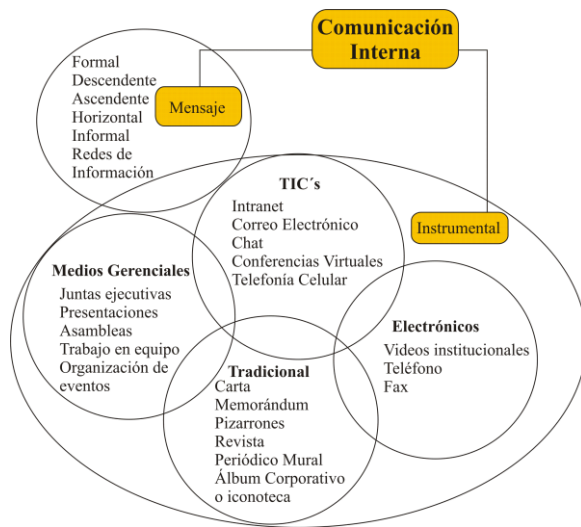
comunicador organizacional tiene sus “medios masivos de la comunicación organizacional” (Rebeil y Nosnik, 2000:16) los cuales se detallan a continuación:

4.2.-Comunicación Interna. Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización. La cual se apoya de elementos técnicos para eficientar el proceso la cual se divide en dos grupos el mensaje y el instrumental:

4.2.1.-Sobre el mensaje:

- **Comunicación Formal:** Es aquella donde los mensajes siguen los caminos “oficiales” dictados por la organización a través de la jerarquía impuesta por la misma, éstos fluyen de manera descendente, ascendente, horizontal o multidireccional.
- **Comunicación Descendente:** Se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes de manera formal a departamentos inferiores con la finalidad de que tengan información suficiente para desarrollar sus funciones.
- **Comunicación Ascendente.** Es la comunicación que va del subordinado al superior de manera oficial. Puede constituir esta comunicación un termómetro de lo que sucede con la gente que se dirige brinda niveles altos de retroalimentación que fundamenta la toma de decisiones.
- **Comunicación Horizontal:** Se da entre personas del mismo nivel dentro de la organización con el objetivo de coordinarse entre iguales.
- **Comunicación Informal** Es toda información que no recorre los caminos oficiales y que nace desde cualquier parte de la organización, también es relacionado con el rumor. La comunicación informal es una fuente muy popular de información confidencial, que puede tener gran influencia tanto favorable como desfavorable.
- **Redes de información:** son líneas formales-informales de comunicación que siguen los mensajes dentro de la organización, que se define como “la interacción entre individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles” (Fernández, 2002:79).

4.2.2.-Instrumental:



Dentro de este grupo la forma de hacer llegar el mensaje tanto a público interno como externo es fundamental porque sin herramientas que propaguen la información colocaría al comunicador organizacional en desventaja. Este grupo se divide en recursos: Tradicionales, Electrónicos, Tecnologías de información y comunicación y Medios Gerenciales. En el cuadro adjunto se muestra de manera gráfica la representación de la Comunicación Interna dentro de la organización.

Tradicionales:

- Carta y/o Memorando: Recuerda mensajes o información con referencia a instrucciones internas.
- Pizarrones: Son el espacio físico colocado por donde hay mayor flujo de personal en el que se suele manejar información sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos
- Revista: Es la forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación ya que en ella se destaca el quehacer de la organización donde todos los miembros que la componen participan en ella.
- Periódico mural: Destaca las actividades de un área o departamento, por lo regular se maneja información general, efemérides o se muestran contenidos específicos.
- Álbum corporativo o iconoteca (archivo de imágenes corporativas): es la base de datos en la cual se almacenan todas las evidencias generadas por el personal y que se utiliza como fuente de información para la elaboración de piezas de comunicación interna y externa.

Electrónicos:

- Videos institucionales: Es una forma de consolidar la imagen de la Compañía. En él se destacan sus valores, visión, misión y futuros proyectos, así como dar a conocer como funciona la

organización y quienes la integran. Estos videos pueden utilizarse para ser presentados a clientes potenciales, socios, proveedores, visitantes en general o personal de nuevo ingreso.

- Teléfono/Fax: Son el canal de comunicación ideal, para la transmisión de la comunicación formal.

Tecnologías de información y comunicación: Se denominan Tecnologías de la Información y Comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética (Rosario, 2007), así mediante el uso de las TICs se están creando grupos de personas que interactúan según sus propios intereses, conformando comunidades o grupos virtuales y ¿cómo se comunican? a través de la interactividad que permite mantener una comunicación bidireccional persona con persona o persona hacia grupo por lo que el flujo de mensajes son casi instantáneos y que sin tener presencia física sí se puede tener una presencia virtual; en él se encuentran:

- Intranet: Red de información privada para la organización, en la cual, sólo los miembros de está pueden tener acceso a ella.
- Correo electrónico: Es la forma más efectiva de intercambiar información para los empleados en la cual la comunicación formal ha suplido al papel. (Fernández, 2002).
- Chat: Se ha convertido en la forma más usual de interactividad entre los empleados pero no significa que sea utilizado como herramienta para la comunicación formal.
- Conferencias virtuales: aunque poco utilizadas las conferencias virtuales serán un elemento que ayude a la organización a tener contacto con miembros de otra en cualquier parte del planeta para intercambiar información tal como documentos presentaciones y aplicaciones
- Telefonía celular: los servicios de telefonía celular ya no se limitan a la comunicación interpersonal sino que ya se hace cada vez más factible el uso de esta tecnología para tener acceso a la Internet en donde se podrá consultar correo electrónico, página web de la empresa y compartir con otros usuarios información electrónica como documentos y aplicaciones.

Medios Gerenciales: La comunicación interpersonal será fundamental para amalgamar todo el proceso comunicativo al interior de la organización, así los valores y creencias compartidas de los miembros que pertenecen a un sistema, interpretan desde su realidad lo que finalmente influirá en su comportamiento, y es en este proceso la comunicación, interna y externa juegan un papel importante para *estandarizar* en función de un objetivo macro: valores, misión, visión y filosofía de la

organización la cual dará paso a una comunicación estratégica que el investigador Juan Guillermo Pérez Castillo (2000) define como un proceso de representaciones que permitan llegar a “decisiones estratégicas, tácticas y operativas” (p.118) en función a los objetivos de la organización por lo que actividades como juntas ejecutivas, presentaciones, asambleas, trabajo en equipo y organización de eventos (Fernández, 2002) entre otras, serán parte del accionar de la CO para apoyar el desarrollo de la compañía.

4.3.-Comunicación Externa. Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

- Boletín de prensa: Es dar cuenta del quehacer institucional a través de la comunicación formal la cual va dirigida a públicos externos principalmente y a internos, la cual se difunde por los canales instrumentales con lo que cuenta la organización.
- Página WEB: Esta herramienta informática permite que la organización muestre todos los atributos de la organización.
- Piezas de comunicación: Son los productos que apoyan la difusión de un mensaje (lonas, trípticos, posters, etc.)
- Relación con medios: Tiene la responsabilidad de “velar por la buena imagen y los intereses de la organización” (Sánchez, 2000:56) Su objetivo es la difusión del acontecer de la empresa.
- Relación con sociedad: La visión, misión y filosofía institucional se plasman en acciones que sirvan a su comunidad por lo que el binomio empresa-sociedad es fundamental para la búsqueda de una percepción favorable por los públicos externos.
- Relaciones con el gobierno: Fundamentales para apoyar la participación de las dependencias públicas en todos sus niveles de gobierno, donde el accionar de éstas radica en la participación de proyectos conjuntos los cuales benefician a la sociedad.
- Comunicación y manejo de crisis: Se plantea desde el supuesto de qué acciones emprender en situaciones críticas que afecten la imagen de la organización (Sánchez, 2000).

5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

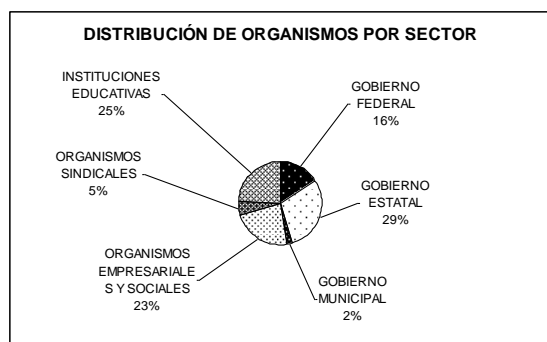
Es un reto que las estrategias de la comunicación organizacional que se apliquen sean las adecuadas para dar resultados efectivos, la siguiente tabla compara siete años de herramientas que se fueron incorporando año tras año por el comité organizador para lograr una mejora con respecto al anterior y beneficiar a más personas.

Comparativo de la Comunicación Interna por año							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Mensaje							
Formal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Descendente	Sí	Sí					
Ascendente	Sí	Sí					
Horizontal			Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Informal							
Redes de información				Sí	Sí	Sí	Sí
Instrumental							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tradicionales							
Carta y/o Memorando	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pizarrones							
Revista:							
Periódico mural							
Encuestas de retroalimentación				Sí	Sí	Sí	Sí
Álbum corporativo o iconoteca						Sí	Sí
Electrónicos							
Videos institucionales							
Teléfono/Fax	Sí	Sí	Sí	Sí			
Tecnologías de información y comunicación							
Intranet							
Correo electrónico				Sí	Sí	Sí	Sí
Chat							
Conferencias virtuales							
Telefonía celular							
Medios Gerenciales							
Juntas ejecutivas			Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Presentaciones					Sí	Sí	Sí
Asambleas		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Trabajo en equipo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Organización de eventos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Comparativo de la Comunicación Externa por año							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008

Boletines de prensa		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Piezas de comunicación				Sí	Sí	Sí	Sí
Página WEB						Sí	Sí
Relación con medios			Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Relación con sociedad		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Relaciones con el gobierno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Comunicación y manejo de crisis							

Como se aprecia en la tabla arriba descrita, las estrategias de CO que se aplicaron a lo largo de siete años han dado rendimientos favorables, considerando que si se tomara como referente el número de organizaciones participantes para medir la efectividad de la comunicación organizacional, se concluye que ha sido exitosa porque la mayor parte de los representantes institucionales han permanecido como

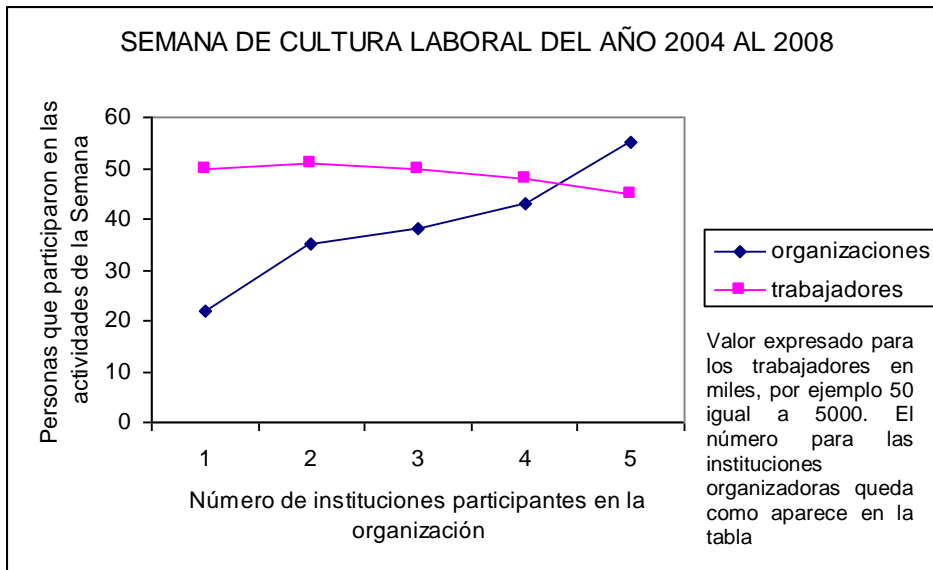
tal, por lo menos desde el 2005, lo que permite un flujo de comunicación ágil, la estructura organizacional interna ha permitido que las decisiones más importantes se tomen por unas instituciones y sólo operan con el aval de las otras, el liderazgo y flexibilidad de la STPS por sumar más organismos ha permitido el crecimiento sostenido de más participantes en el proyecto, así, se aprecia en el gráfico que el sector gubernamental estatal tiene mayoría



con un 29%, seguido por el educativo con un 25% que es de extrañarse ya que el tercer puesto lo ocupa el empresarial-social con un 23%, el reto es incrementar éste último ya que permear a la clase empresarial y trabajadora es el público meta que plantea el evento. Todos los actores que intervienen en la organización son fundamentales, por lo tanto, existen áreas de oportunidad como lo son el Gobierno Federal y Municipal que tienen muy poca presencia en el consejo, será un reto mayor para la STPS plantear un evento que cubra los 60 municipios del Estado a través de acciones que involucren a estas localidades con su talento humano o llevando a ellas algunas actividades programadas por la semana, pero sin dejar a un lado que engrosar la lista de instituciones participantes hace que la comunicación organizacional sea cada vez más efectiva y no se convierta ésta, en una estructura burocratizada.

En la gráfica (siguiente página) se muestra el comportamiento que tuvo la Semana de Cultura Laboral del año 2004 al 2008 en referencia al número de personas capacitadas y organizaciones participantes

durante cinco años. Se observa, que en el año 2004 se capacitaron 5,000 personas y en la organización participaron 22 instituciones, pero en el 2007 se revirtió este dato dando como resultado la asistencia de 4,800 personas, pero el número de organismos participantes aumentó a 43 casi el doble. Este dato da



una idea de que el poder de convocatoria de la Semana ha ido en aumento, los organismos participan pero cerca del 50% de ellos no está cumpliendo con los parámetros mínimos de colaboración que exigen el evento para que aumenten las cifras en lo macro, por

ejemplo el Consejo Nacional de Población (CONAPO) afirma en su informe titulado “La situación demográfica de México 2000, la población económicamente activa futura” (C.O.N.A.P.O., 2008), que la generación de empleos productivos al menos a la misma velocidad con que seguirá creciendo la población en edad de trabajar será uno de los principales retos que habrá de enfrentar el país en los próximos años. La población económicamente activa (PEA) –afirma el reporte- aumenta año tras año y en su crecimiento influye en la evolución demográfica de nuestro país, el comportamiento de la estructura productiva y los cambios en el mercado de trabajo. La dinámica que seguirá la PEA en cuanto a su volumen, composición y distribución geográfica, dependerá de la evolución de estos factores. En Tlaxcala de acuerdo a cifras proporcionadas por la institución en el mismo informe, señala que en el 2005 el estado contaba con 502,558 personas económicamente activas de las cuales 328,154 corresponden al sexo masculino mientras que 174,434 son mujeres, en el 2010 serán 575,616 de las cuales 373,095 serán hombres y 201,711 mujeres, para el año 2015 ascenderá la PEA a 644,030 en total. Al cruzar esta información con los datos que arrojó la Semana de Cultura Laboral se asentó que en promedio se capacitaron 5 mil personas durante los últimos cuatro años que se encuentran económicamente activas, esto representó que en el 2005 el 0.99% de la población se capacitó pero si se traslada el escenario al año 2010 pronosticando que se capaciten el mismo número de personas sólo el 0.86% de la PEA habrá participado en alguna actividad de la semana y así consecutivamente bajará este índice a pesar de que participe un número importante de gente ya que serán insuficientes las actividades de la semana para permear a más trabajadores en los próximos años.

6.-CONCLUSIÓN

Para que se desarrolle una comunicación organizacional interinstitucional será necesaria la participación activa de los actores involucrados en el proceso, sin el compromiso de éstos y de las instituciones que le permitan a sus representantes tomar decisiones, se correrá el riesgo de no cumplir con los objetivos trazados por los mismos participantes, en resumen se necesita voluntad y liderazgo para alcanzar las metas planeadas por lo organizadores.

7.-RECOMENDACIONES

Es necesario que cada representante institucional al interior de su organización aplique efectivas estrategias de comunicación organizacional a fin de que se difunda a mayor número de trabajadores de los beneficios que tiene la Semana de Cultura Laboral así como toda la oferta académica que tiene para que aumente el número de personal inscrito y por ende capacitado, sin el compromiso de real de las instituciones con su personal en esta función, se limitará hacer presencia la institución en la organización pero no contribuirá a los objetivos de la semana. Por otra parte la incorporación de las Tecnologías de la información y la comunicación a la forma de trabajo de los miembros de la comisión han sido paulatinamente bien recibida por éstos, pero se sugiere se analice qué tan aceptado es por la clase trabajadora esta forma de comunicación para enterarla entre otros aspectos de los eventos, inscripción y oferta académica; el conocer la opinión de este público será fundamental para contribuir al logro del objetivo de la propia semana. Los canales de distribución de las piezas de comunicación son de atención y de evaluación, porque se detectó un área de oportunidad para el comité organizador, ya que sólo se distribuyen a las dependencias y no a la población en general, se sugiere apoyarse de Franquicias y Periódicos locales para que se dejen en mostradores en el primer caso y en el segundo insertos en la publicación con el fin de permear a más población. En el año 2007 el 0.95%¹ de la población económicamente activa participó en alguna de las actividades de la semana por lo tanto la pregunta es ¿qué hará el comité organizador para aumentar esta cifra?, una posible respuesta, mirar hacia las instituciones organizadoras para que éstas impulsen el desarrollo de la semana ya que a mayor número de organizaciones más potencial, pero esto se dará en un marco de una plena voluntad de cooperación institucional y de una efectiva comunicación organizacional, depende del comité tomar las acciones necesarias para lograr esta meta. La Comisión de Empleo, Capacitación y Competitividad del CEDISP, tiene que pensar de modo prospectivo, a fin de que analice los escenarios que puedan darse en algunos

¹ Se obtuvo el resultado de la división del número de beneficiados del 2007 (4, 800 trabajadores) contra la cifra de la PEA del 2005 (502,558) ya que se hizo ésta por quinquenio de acuerdo a CONAPO

años y fijarse metas cuantitativas y cualitativas para establecer un plan de trabajo a mediano plazo en el cual se planteen los objetivos a lograr así como las líneas estratégicas que tomará los consejeros para alcanzarlos, de lo contrario, la semana cumplirá su función pero no trascenderá en las futuras generaciones de trabajadores tlaxcaltecas.

Bibliografía

1. Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación: <http://www.amicmexico.org/>
2. Cabrera, Juan Carlos, (2004). Asistieron alumnos de la UDA a la clausura de la semana de la cultura laboral. *Periódico Síntesis*, Viernes 10 de septiembre de 2004.
3. Consejo Nacional de Población: <http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/2000/pdf/6PEA.pdf>
4. El Sol de Tlaxcala (2004). La UDA presente en la semana de cultura laboral. *Periódico El Sol de Tlaxcala*, Sábado 4 de septiembre de 2004.
5. Fernández Collado, Carlos, (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*, México: Trillas.
6. Fernández Collado, Carlos, (2008). [<http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>].
7. Miklos, Tomás; Tello Ma. Elena, (2004). *Planeación Prospectiva*, México: LIMUSA.
8. Martínez De Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, (2002). *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*, México: Trillas.
9. Pérez, Juan Guillermo, (2000). “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones”, en
10. Rebeil, María Antonieta y RuizSandoval, Celia, *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*, México: Plaza Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
11. Rebeil, María Antonieta y Nosnik, Abraham, (2000). “Introducción”, en Rebeil, María Antonieta y
12. RuizSandoval, Celia, *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*, México: Plaza Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
13. Rosario, Jimmy, (2007). “La Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Su uso como Herramienta para el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Educación Virtual”, [<http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218>].
14. Sánchez, Salvador, (2000). “La visión estratégica del comunicador organizacional”, en en Rebeil, María Antonieta y RuizSandoval, Celia, *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*, México: Plaza Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
15. Página de la semana de cultura laboral: <http://www.semanadeculturalaboraltlaxcala.org.mx>
16. Si no está familiarizado con las reuniones virtuales: www.webex.com.mx/la/solutions/conferencing-overview.html
17. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (2005), *Programa de mano*, Tlaxcala: impreso por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Gobierno de México.
18. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (2006), *Programa de mano*, Tlaxcala: impreso por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Gobierno de México.
19. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (2007), *Programa de mano*, Tlaxcala: impreso por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Gobierno de México.
20. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (2008), *Programa de mano*, Tlaxcala: impreso por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Gobierno de México.
21. Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <http://www.stps.gob.mx/>