

**IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS ESTRATEGIAS DE
COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN UNIÓN SINDICAL EMCALI USE
EN EL AÑO 2018**



**EDWIN FELIPE NARANJO SÁNCHEZ - 2152042
EVELYN ARROYO SCARPETTA - 2156591
JUAN DIEGO LUGO PERAFÁN - 2150135**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2020**

**IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS ESTRATEGIAS DE
COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN UNIÓN SINDICAL EMCALI USE
EN EL AÑO 2018**



**EDWIN FELIPE NARANJO SÁNCHEZ - 2152042
EVELYN ARROYO SCARPETTA - 2156591
JUAN DIEGO LUGO PERAFAN - 2150135**

proyecto de grado para optar al título de Comunicador Social-Periodista

**Directora
DAYRA CONSTANZA HURTADO DELGADO
Título del director del anteproyecto**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2020**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social-Periodista

MARTHA LUCÍA BARONA TOVAR

Jurado

PATRICIA GARCIA BECERRA

Jurado

Santiago de Cali, 8 de abril de 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a Dios y a nuestras familias por apoyarnos durante todo este proceso, a nuestros padres por confiar en nosotros y motivarnos cada día a luchar por nuestros sueños y seguir adelante no importa qué tan difícil sea.

Un agradecimiento al personal de la Universidad Autónoma de Occidente por permitirnos acceder a la información pertinente para la realización de este proyecto de investigación.

A nuestra directora de trabajo de grado, Dayra Constanza Hurtado D, le agradecemos por su tolerancia, la dedicación y cada uno de valiosos conocimientos que compartió con nosotros para ayudarnos con la construcción de lo que fue esta investigación.

A la Unión Sindical EMCALI USE, por abrirnos las puertas de la organización y permitirnos culminar con nuestra última etapa

A nuestros compañeros de carrera, por enseñarnos a ver el mundo desde diferentes perspectivas. Cada una de las experiencias académicas, fue un aporte significativo para el desarrollo y análisis de la investigación.

A nuestros maestros de la carrera, que desde el principio confiaron en nosotros y nos brindaron todos sus conocimientos, técnicas y herramientas que hoy nos permiten terminar con nuestra carrera universitaria.

Queremos agradecerles a todos por sus valiosos aportes, académicos y profesionales, pero principalmente por aportarnos como seres humanos, gracias por convertirnos en los comunicadores que el mundo y nuestra generación en este momento necesitan.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 SISTEMATIZACIÓN	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCOS DE REFERENCIA	24
4.1 ANTECEDENTES	24
4.2 MARCO TEÓRICO	31
4.2.1 Comunicación organizacional	31
4.2.2 Gestión de la comunicación interna	38
4.2.3 Comunicación sindical	40
4.2.4 Comunicación estratégica.	43
4.2.5 Estrategias de comunicación.	50
4.2.6 Perfil del comunicador estratégico.	52
4.3 MARCO CONCEPTUAL	56

4.4 MARCO CONTEXTUAL	58
4.4.1 Panorama del sindicalismo en Colombia	58
4.4.2 Unión Sindical de EMCALI (USE)	59
4.4.3 Identidad de la USE	60
4.4.4 La comunicación en la USE	61
5. METODOLOGÍA	65
5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO	65
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	65
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	66
5.4.1 Área responsable de la gestión de comunicación interna	66
5.4.2 Afiliados de la USE	67
5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	69
5.5.1 Entrevista estructurada	69
5.5.2 Cuestionario de percepción de las estrategias implementadas	70
5.6 RECURSOS	71
5.7 CRONOGRAMA	72
6. RESULTADOS	73
6.1 ESTRUCTURA DEL ÁREA RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DE LOS PROFESIONALES QUE LA GESTIONAN EN LA UNIÓN SINDICAL EMCALI (USE).	73
6.1.1 Perfil de los integrantes del área de comunicación en la USE	73
6.2 ESTRUCTURA	79
6.3 IDENTIFICAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA USE	82

6.3.1 Gestión de la comunicación interna.	82
6.3.2 Identificación de las estrategias implementadas por la USE en el año 2018	93
6.4 NIVEL DE IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADAS POR LA UNIÓN SINDICAL EMCALI (USE) EN EL 2018.	102
6.4.1 Comunícate USE	104
6.4.2 Actualízate USE.	112
6.4.3 La USE somos todos.	118
6.4.4 Impactamos desde la comunicación.	121
6.4.5 Análisis general del impacto de la comunicación en la USE	122
7. CONCLUSIONES	126
8. RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	143

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Dimensiones de los contextos de comunicación según su formalidad.	38
Cuadro 2. Detalle de la población del área de comunicación de la USE	67
Cuadro 3 Caracterización de la población de afiliados USE	68
Cuadro 4. Entrevista: Caracterización e identificación de la gestión de la comunicación interna. Recolección de información a través de entrevista	69
Cuadro 5. Identificar las percepciones de algunos afiliados a la USE con respecto a las estrategias de comunicación interna implementadas por parte del área responsable en el año 2018. Recolección de información a través de cuestionario.	70
Cuadro 6. Perfil profesional de los encargados del área de comunicaciones	74
Cuadro 7. Estructuras del área de comunicación con funciones y habilidades	78
Cuadro 8. Medios electrónicos	89
Cuadro 9. Publicaciones	90
Cuadro 10. Estrategias	91
Cuadro 11. Encuestas gestión de estrategias implementadas	93
Cuadro 12. Estrategia comunícate use	95
Cuadro 13. Estrategia actualízate use	96
Cuadro 14. Estrategia la use somos todos	98
Cuadro 15. Misión y Visión de la USE	99
Cuadro 16. Objetivos de comunicación	99
Cuadro 17. Política de comunicación y líneas de operación	100

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Función de intercambio de información de tipo operativo	32
Figura 2. Función de conexión	33
Figura 3. Función de cambio	33
Figura 4. Función de confrontación	34
Figura 5. Función política de comunicación	35
Figura 6. Función de diferenciación	35
Figura 7. Ciclo de la comunicación estratégica.	46
Figura 8. Logo de la organización	60
Figura 9. Línea de tiempo	62
Figura 10. Datos generales de los integrantes del equipo de comunicación	73
Figura 11. Conocimientos y habilidades	76
Figura 12. Funciones del área de comunicaciones	81
Figura 13. Resultado de la encuesta para estrategia de comunicación interna	85
Figura 14. Resultado de la encuesta para análisis de modelo de plan estratégico	86
Figura 15. ¿La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno?	87
Figura 16. ¿Tienen indicadores de gestión para medir las estrategias?	92
Figura 17. Pieza gráfica Actualízate USE.	97
Figura 18. ¿Recibe información pertinente de los procesos de USE a Través de que medios o aplicación?	105

Figura 19. ¿A través de qué medios la USE se relaciona con los afiliados?	107
Figura 20. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la USE?	109
Figura 21. Pertenece algún grupo de WhatsApp creado por el área de comunicaciones?	110
Figura 22. ¿Considera que usar la aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, en la que se envían y reciben es la opción para generar?	111
Figura 23. ¿Participo en el proceso de capacitación en redes sociales planeado por el área de comunicaciones?	113
Figura 24. ¿Conoce cuáles son las redes sociales de la USE?	114
Figura 25. ¿Qué tipo de información está publicada en las redes sociales de la USE?	116
Figura 26. ¿Con cuál red social de la USE está usted más conectado?	117
Figura 27. ¿Conoce cuál es el direccionamiento estratégico de la USE?	118
Figura 28. ¿Conoce el manual de imagen e identidad de la USE?	120

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario de caracterización e identificación de la gestión de la comunicación interna.	143
Anexo B. Cuestionario de percepción de las estrategias implementadas	145
Anexo C. Tabulación cuestionario de percepción de las estrategias implementadas.	146
Anexo D. Entrevistas de los encargados de gestionar la comunicación en la Unión Sindical de Emcali. (caracterización del área e identificación de la gestión de la comunicación interna y las estrategias de comunicación).	158

RESUMEN

La investigación adelantada en la Organización Sindical EMCALI, USE, tuvo como objetivo caracterizar la estructura del área responsable de la gestión de la comunicación interna y de los profesionales que la gestionan, identificar la gestión de la comunicación interna y las estrategias de comunicación y analizar el impacto de las estrategias de comunicación implementadas en el año 2018.

En la investigación se empleó una metodología cualitativa y cuantitativa, permitiendo identificar aspectos de la gestión de la comunicación interna, las estrategias implementadas y el impacto de las acciones las cuales se analizaron teniendo en cuenta soporte teórico para evaluar el proceso de formulación de las estrategias implementadas y la percepción de los afiliados a la organización sindical.

Los resultados de la indagación dieron cuenta que la USE cuenta con un equipo de comunicación con las habilidades idóneas para la gestión de la misma a nivel interno, pero sus prácticas y actividades (a las que ellos llaman estrategias), no cumplieron con un plan estratégico que les permitiera lograr sus objetivos organizacionales. De esta manera, no se evidenció el ciclo de la comunicación estratégica, que demostrara el proceso adecuado por el que se debía regir la estrategia planteada por el área de comunicación de la USE. Igualmente, las actividades ejecutadas no tuvieron un impacto correcto en la percepción de los afiliados de la USE, debido a que no se implementaron tácticas efectivas que aportaran claridad y seguimiento continuo a cada uno de los procesos.

Palabras clave: Gestión de la comunicación, Comunicación organizacional, Comunicación interna, cultura organizacional y Comunicación

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sindicales como organismos sociales requieren procesos de comunicación interna, que permiten a través de la circulación de mensajes, del relacionamiento entre los afiliados y sus dirigentes, generar cohesión y aceptación o rechazo, el respaldo o la crítica, y por supuesto la decisión por parte del trabajador de afiliarse a la Unión Sindical de EMCALI. Por ello es necesario que la gestión de la comunicación aporte a: incrementar la presencia en la empresa, incrementar la afiliación, posicionarse como la mejor opción sindical para los trabajadores, involucrar a los afiliados, empleados y delegados con el proyecto sindical e incrementar el contacto con los afiliados.

De ahí que la investigación se realizó con el propósito de analizar la gestión de la comunicación interna, identificar las estrategias de comunicación y analizar su impacto en la organización Unión Sindical EMCALI (en adelante USE).

Se parte de la premisa que la comunicación es un componente necesario en cualquier tipo de organización, dado que de esta depende el conocimiento y la articulación de las personas con lo misional de la misma y posibilita la alineación con los objetivos organizacionales. Además, permite generar mayores interacciones entre los miembros y contribuir con el desempeño de cada uno de sus colaboradores en las funciones asignadas ¹.

De esta manera, la comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las organizaciones. Se define como “un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información”. De este modo, la comunicación interna es una de las formas de potencializar el recurso humano, permitiendo dar respuesta satisfactoria a los usuarios² ; en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación y falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2. ed. México: Mc Graw Hill. 2009. p.35

² BERMÚDEZ, Coral. La comunicación interna en las organizaciones [en línea] Máster Universitario en Recursos Humanos España: Universidad pontificia comillas. ICADE Business School.[Consultado el 15 de febrero de 9] 2016. P.50 disponible en internet: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7425>

El desarrollo de esta investigación se enfocó en el análisis del impacto de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la Organización USE; todo esto, con el fin de mostrar los efectos organizacionales, de tal forma que sirva de apoyo en los procesos de información para la gestión de la comunicación interna de los sindicatos y en la construcción de un imaginario positivo de los asociados por pertenecer a una organización sindical, ya que a lo largo de la historia han sido víctimas de sesgos y estereotipos que han configurado finalmente sus formas de pensar.

Dado lo anterior, el análisis del impacto de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la Organización USE, permitió detectar fortalezas y debilidades para un mejoramiento de los flujos de información de las organizaciones sindicales. Para esto, se hizo primero una identificación del contexto de la USE, de tal forma que se lograra conocer la gestión de la comunicación interna, y qué tipo de estrategias de comunicación fueron implementadas por el sindicato.

La investigación fue de tipo descriptivo llevada a cabo a través del enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, con el fin de obtener información que permitió caracterizar la estructura y el perfil profesional de los responsables de la gestión de la comunicación interna, adicionalmente identificar las estrategias de comunicación y las percepciones de las mismas a través de las técnicas aplicadas, tales como entrevista estructurada, para el personal encargado de la gestión de la comunicación interna, las acciones implementadas, la planificación y seguimiento de las mismas; y un cuestionario para los afiliados cuyo objetivo fue conocer la percepción de la gestión de la comunicación y de las estrategias implementadas en el año 2018.

Los resultados identificados permitieron obtener información respecto a la gestión de la comunicación interna de la USE Unión Sindical de EMCALI, donde se encontró que, a pesar de la existencia de un Departamento de Comunicación, no cumplían con los parámetros pertinentes para convertirse en estrategias de la comunicación, y de esta forma, cumplir con los objetivos organizacionales establecidos en el año 2018.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los sindicatos, son asociaciones integradas por trabajadores en defensa de sus intereses laborales, por ser organizaciones sociales, es de suma importancia que exista una adecuada gestión de la comunicación y las estrategias que se desarrollan, ya que su inexistencia podría generar fracturas al interior de la organización, impidiendo que crezca y cumpla con sus objetivos organizacionales.

La investigación se realizó con la organización sindical, Unión Sindical EMCALI USE de la ciudad de Cali, que pertenece a la empresa de servicios públicos del Estado EMCALI. Cuenta con un equipo que los representa y se encarga de tomar las decisiones, que se basan en satisfacer las necesidades que puede presentar un colaborador dentro de la organización. Este equipo está conformado por la junta directiva, que está encabezada por un presidente, un vicepresidente, y ocho directivos más, quienes tienen diferentes profesiones y capacidades que los facultaron para ser elegidos por los afiliados para ser representados. En esta organización, se afilian empleados en su mayoría oficiales y algunos públicos que buscan protección laboral y están comprometidos con la lucha y la defensa de los derechos laborales, sociales y ambientales.

La organización sindical en el año 2017 vio la necesidad de conformar un equipo de comunicaciones, esto le permitió avanzar en la consolidación de la gestión de la comunicación, debido a que en sus inicios no contaba con un equipo de comunicaciones que facilitará los procesos de comunicación que se requieren dentro de una organización sindical. Para efectos de la investigación se analiza la gestión realizada en el año 2018 por parte del área de comunicaciones.

La comunicación en las organizaciones es considerada el medio que posibilita que haya interacciones conducentes a lograr un fin y constituye el mecanismo de expresión de quienes participan en ella³. Esto quiere decir que, gracias a ella, es posible el cumplimiento de metas y objetivos, integrando por su parte, las manifestaciones de cada uno de los miembros de la organización que hacen parte

³ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. [en línea] Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. En: Civilizar No. 3, Vol. 4. Julio-diciembre 2016. p. 127. [Consultado 16 de febrero de 2019] Disponible en internet: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi07fiEjbpAhVPh-AKHeY5BaMQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Frevistas.usergioarboleda.edu.co%2Findex.php%2FCivilizarcomunicacion%2Farticle%2Fdownload%2F876%2F754%2F&usq=AOvVaw3PGL_gG1Hli6xFRIKrlvzw

de este proceso comunicativo, en esta investigación puntualmente, los afiliados al sindicato, los miembros de la junta directiva y los empleados del sindicato como tal.

Después de siete años de funcionamiento, en el año 2017, la USE fortaleció su equipo de comunicación de siete integrantes con el fin de mejorar la gestión de la comunicación a nivel interno y externo, y, además, de crear estrategias que permitieran comunicarse de manera efectiva con su público interno, los afiliados.

Vale la pena mencionar a Aguilar ⁴, quien considera que uno de los factores importantes que inciden en el funcionamiento de una organización, es la comunicación interna. Dado que, a través de ella, se transmiten diversos mensajes que contribuyen en el desarrollo de las actividades internas y externas. Por tanto “la comunicación interna incide en el progreso de las actividades propias del servicio y las relaciones del personal en la organización”. Es decir, que es un elemento clave para lograr la eficiencia en los procesos organizacionales, consiste en generar prácticas de comunicación al interior de las entidades, que disminuyan los errores de comunicación y refuercen los procesos de participación de los actores; el desarrollo de estos elementos posibilita el alcance de los objetivos de la organización y de este modo, se brinda un mejor servicio tanto al público interno como externo⁵.

Por otra parte, es pertinente señalar la importancia que tiene una estructura organizacional para la gestión de la comunicación en una organización. Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una organización; la estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades⁶.

Un departamento de comunicación es una herramienta sumamente necesaria para la organización, siempre y cuando no solo se encargue de proporcionar los mensajes correctos, sino que sea capaz de generar una cultura e identidad

⁴ AGUILAR, Javier. La comunicación interna [en línea]. En: Gestipolis. (24 de agosto de 2010) [consultado el 15 de febrero del 2019]. Disponible en Internet: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-interna/>

⁵ KING, Núñez Karla. Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría [en línea]. En: Gestipolis. (29 de marzo de 2012). [consultado el 15 de febrero del 2019]. Disponible en Internet: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

⁶ RAFFINO, María. “Estructura organizacional” [en línea]. En: Concepto de. (1 de marzo de 2018). [consultado el 15 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://concepto.de/estructura-organizacional/#ixzz6HigBUSBC>

corporativa con el fin de que el público interno determine una idea adecuada sobre la organización y en un segundo momento pueda mencionar qué es lo que espera de ella.

Además, también es relevante contar con personal idóneo y especializado, que gestione la comunicación, pero también sea un estratega de ella. Los estrategas han sido hombres y mujeres dotados de una excepcional capacidad de observación y es por esto que dicha habilidad es considerada una competencia central para el reconocimiento del escenario y contexto estratégico⁷. Por otra parte, se debe señalar que el comunicador organizacional debe recopilar información y utilizarla para orientar procesos conducentes a lograr cambios de actitud y de comportamiento en las personas. Deben ser capaces de segmentar los grupos con los que se relaciona la organización, a partir del conocimiento de sus intereses y mediante el diseño planificado de interacciones que se ajustan a las realidades y necesidades de cada uno de ellos, pues solo de esta manera es posible alcanzar un mayor impacto⁸.

Contar con flujos de comunicación descendente y ascendente, que permitan la circulación adecuada de la información a través de los canales correctos, es muy importante, de hecho, para asegurar que la comunicación ayuda realmente al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, hay que asegurarse de que existan muy buenos procesos y canales de comunicación ascendente, de tal forma que la información que se capta entre los afiliados pueda llegar a los directivos y sea útil a la hora de tomar decisiones asociadas al cumplimiento de la estrategia⁹.

De este modo, las consecuencias que trae la falta de un departamento de comunicación no son positivas, pues la idea es que exista equipo que esté en la capacidad de conectar los flujos de comunicación y resolver las necesidades tanto de los afiliados y los miembros de la junta directiva como entidad representante.

Cuando no hay gestión en los procesos comunicativos dirigidos al público interno, se genera una desconexión entre los interlocutores y esto rompe totalmente con los

⁷ GARRIDO, Francisco Javier. Estrategas: Reinventando la realidad empresarial del siglo XXI. Hacia el perfil de un estratega. Reino Unido: W&C 2016. p. 79

⁸ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Óp. cit., P. 29.

⁹ Ibid., p.150.

objetivos que se deben cumplir como organización sindical, de escuchar al gremio de colaboradores y velar por sus necesidades.

Para la USE y cualquier otra organización sindical, es pertinente, contar con una adecuada gestión de la comunicación interna, para que así cada una de las estrategias sea bien comunicada (lo que supone una apropiada comprensión de la misma por parte de operativos y no operativos), y esto se convierte en un factor determinante para el avance de la organización, pues cuando una estrategia actúa apropiadamente (conforme a lo que esperan los directivos), aporta a una nueva generación de comportamientos que motivan a una diferenciación en las acciones de cada individuo¹⁰; y esto trae como consecuencia que la organización al poder alinear todos sus objetivos de comunicación interna, está inmediatamente en la capacidad de llegar a públicos externos y poder generar con ellos también un vínculo de comunicación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto de la comunicación interna y de las estrategias de comunicación en la Organización Unión Sindical EMCALI USE en el año 2018?

1.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuáles son las principales características de la estructura del área responsable de la gestión de la comunicación interna y de los profesionales que la gestionan en la Unión Sindical EMCALI USE?
- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la Unión Sindical EMCALI USE?
- ¿Cuál es el impacto de las estrategias de comunicación implementadas por la Unión Sindical EMCALI (USE), en el año 2018?

¹⁰ GARRIDO, Francisco J. Óp. cit., p. 209.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la Organización Unión Sindical EMCALI (USE) en el año 2018.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la estructura del área responsable de la gestión de la comunicación interna y del perfil de los profesionales que la gestionan en la USE.
- Identificar la gestión de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la USE.
- Determinar el impacto de las estrategias de comunicación implementadas por la USE, en el año 2018

3. JUSTIFICACIÓN

La comunicación en las organizaciones es una necesidad de vital importancia, abordando como perspectiva que el sujeto, la organización y su entorno tienen la necesidad de organizarse y comunicarse. La ausencia de comunicación afecta el funcionamiento de las organizaciones y el comportamiento de quienes las integran.

De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es un factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua. Enganchado a esto, es necesaria la presencia de un equipo que la gestione, y en este caso, el profesional estratégico debe ser capaz de resolver los problemas que se presentan en las interacciones entre personas y grupos, y mirar la comunicación desde una mirada global y con objetivos.

Esta investigación desde la comunicación permite analizar procesos de comunicación organizacional, permitiendo hacer una caracterización estructural del área de comunicaciones de la USE; a partir de ello, identificar dos aspectos, el primero, cómo es la gestión de la comunicación a nivel interno en la organización, y el segundo, cuáles son las estrategias que se ejecutaron en el 2018; y finalmente poder analizar el impacto que tuvieron estas estrategias en el público objetivo que específicamente son los afiliados.

Partiendo desde la teoría, es necesario que se ejecuten procesos comunicativos al interior de las organizaciones, principalmente con modo informativo, pero a largo plazo generando recordación y apropiación de la entidad como organización que cuenta con unos valores y objetivos a nivel empresarial. Es pertinente tener en cuenta que es imprescindible contar con un equipo de profesionales en comunicación que estén en la capacidad de planificar, gestionar y desarrollar técnicas que le permitan influir en los públicos internos con el fin de cumplir determinados objetivos.

El punto de partida para este estudio fue la comunicación interna en la Unión Sindical EMCALI USE, todo esto permitió identificar (a través del contraste entre lo teórico y el estado de la organización), cómo es la estructura de comunicación al interior del sindicato y cuál es la gestión en los diferentes procesos comunicativos, cuando esto se identifica, entender las estrategias y evaluar si cumplen con los parámetros adecuados para que sea bien comunicada será siempre una tarea más sencilla.

En ese sentido, esta investigación toma relevancia a nivel organizacional para las entidades sindicales, principalmente porque ahí la comunicación debe funcionar de manera estratégica con los afiliados, pues no sólo tratándose de enviar información pertinente al gremio de colaboradores, sino aportando ideas de calidad que permitan crear estrategias en donde el mensaje siempre llegue de manera clara y directa, generando además de información, una identidad y una cultura dentro de la organización y quienes la componen.

A nivel personal y profesional la investigación realizada brinda una gran experiencia a cada uno de los estudiantes, principalmente dentro del campo laboral en el análisis de procesos de comunicación. Los aportes teóricos aprendidos en la academia y aplicados a un caso real dentro de la ciudad permiten ampliar y entender la comunicación de una manera tangible y práctica.

Esta investigación, además, permite que las organizaciones sindicales tomen los referentes teóricos presentados y los utilicen para analizar su gestión a nivel interno, e incluso para evaluar si es funcional el equipo que tienen para desarrollar todo lo correspondiente área de comunicación. Es importante señalar que, en este tipo de organizaciones, la comunicación cumple una función que va más de la difusión de la información, pues toma un papel más estratégico que da lugar a la persuasión y movilización de los colaboradores que necesitan ser parte de un sindicato. La comunicación es un poder que tiene que ser domado estratégicamente para que logre cumplir con sus objetivos organizacionales¹¹.

El análisis de la investigación permitió evidenciar que no solo se trata de contar con un equipo de comunicación y asignar tareas aparentemente estratégicas, sino, en conjunto a esto, crear un equipo en donde las habilidades de cada profesional se complementen y esto permita cumplir con los objetivos estipulados por la organización ¹². Por otra parte, la necesidad y la importancia de utilizar referentes teóricos para el diseño y la aplicación de estrategias comunicativas, pues esta información junto con el diagnóstico previo que se le hace a la organización para conocer el estado de esta permite crear estrategias más precisas que funcionen y tengan el impacto esperado desde la organización.

El propósito de esta investigación, es ser una herramienta valiosa no solo para la Universidad y la organización USE, sino también para todos aquellos gestores de comunicación que desean emprender su camino en el mundo de las organizaciones,

¹¹ GARRIDO, Francisco Javier. Hacia el perfil de un estratega. Argentina: W&C, 2016. p.73

¹² Ibid., p.80.

específicamente las sindicales. Este, será un insumo que servirá de apoyo y sustento para evaluar otro tipo de organizaciones y procesos en donde es de suma importancia tener un adecuado manejo en la gestión de la comunicación interna.

Adicionalmente la comunicación interna, es el vehículo idóneo que permite conectar a la organización con los afiliados, mantener las relaciones entre estos y el funcionamiento operativo al interior del sindicato; si no existe una estructura y una organización comunicativa funcional entre la organización, los empleados y afiliados, será imposible cumplir con los objetivos de la empresa, no solo a nivel interno sino también a nivel externo.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Al revisar los antecedentes relacionados con el impacto de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la Organización Unión Sindical Emcali USE, se encontró que, no se habían realizado trabajos investigativos en la Unión Sindical Emcali USE. Esta situación se convierte en un punto a favor para esta investigación, pues ser el primer trabajo analizado bajo documentación teórica permite utilizar el material como herramienta para generación de estrategias en pro de la mejora en la gestión de la comunicación a nivel interno y de esta manera, se presenta la oportunidad para evaluar, diagnosticar, analizar e investigar sobre la problemática que se encuentra inmersa en esta organización.

Sin embargo, existen trabajos de grado que se han hecho de la empresa de servicios públicos EMCALI (a la cual pertenece el sindicato USE), en los que, a través de diseños, estrategias e instrumentos de comunicación, se han resuelto problemas internos que han afectado su cultura organizacional. Igualmente, existen investigaciones sobre luchas de sindicatos y movimientos sociales que sirven como referente para el contexto en el cual se desenvuelven este tipo de grupos. Cabe resaltar que, algunas investigaciones no se han abordado desde la comunicación, sino desde otras disciplinas; como el derecho y la administración, pero que responden a las problemáticas en las que se encuentran los sindicatos.

También se exponen otros antecedentes de investigaciones acerca de organizaciones en general, a las que se les ha aplicado estrategias de comunicación interna, construidas por los estudiantes, para procesos, gestión y cultura interna de la organización. En ellas, se pueden evidenciar problemas internos en los que ha resultado fragmentada la comunicación e información que se divulga. Lo anterior, ocurre principalmente porque algunas organizaciones no cuentan con los recursos suficientes para sustentar un medio de comunicación formal que informe a todos los directivos y empleados. También, se puede generar porque los altos directivos, excluyen a los empleados sobre los procesos y decisiones que se toman.

Para iniciar, se tiene el trabajo “Propuesta para el mejoramiento del medio de Comunicación Interna para los empleados de las plantas de acueducto, energía y telecomunicaciones de las Empresas Municipales de Cali- EMCALI”¹³ pasantía

¹³ ARAGÓN, Amira Lorena. Propuesta para el mejoramiento del medio de comunicación interno para los empleados de las plantas de acueducto, energía y telecomunicaciones de las Empresas Municipales de Cali- EMCALI. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación Social – Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2013. [consultado 10 de

institucional como modalidad de grado para optar por el título Comunicación Social y Periodismo, presentada por Amira Lorena Aragón Muñoz de la Universidad Autónoma de Occidente, en el año 2013. Este proyecto, se generó a raíz de una falla comunicativa que detectó la autora en el tiempo que realizaba sus prácticas en esta organización pública.

La problemática consistía en la falta de comunicación eficiente que había en el interior de la empresa Emcali, pues la información que se ofrecía era centralizada, es decir, todos los directivos se enteraban de los planes y eventos que había en la organización, pero los empleados se quedaban sin información, generando así desconocimiento y malestar organizacional. Esta situación se producía porque Emcali contaba con un sistema de comunicación interna que se divulgaba vía intranet al correo institucional de cada funcionario; sin embargo, por las condiciones de cada puesto de trabajo y especificidades del mismo, no se lograba una buena cobertura de la información, puesto que, los empleados operativos no tenían acceso a esa herramienta informática, mientras que el personal administrativo contaba con un computador que le facilitaba acceder a esta.

Es un trabajo de gran aporte para la investigación porque mostró el problema comunicativo que afrontaba Emcali, la empresa pública a la que está sujeta la Unión Sindical Emcali USE. En ambas organizaciones, no existía un medio efectivo que permitiera comunicar de manera conjunta a todos los colaboradores, y en el caso de la USE a todos sus afiliados. Por un lado, en Emcali los trabajadores de cargos operativos no contaban con computadoras (debido a su estilo de trabajo), por lo que resultaba difícil ser comunicados sobre cualquier información relevante. Es decir, no había una estrategia apropiada que permitiera comunicar a esta parte de la población de trabajadores de Emcali. Por otro lado, en la USE, en un principio no se contaba con un equipo de profesionales que gestionaran la comunicación al interior. Solo cuando se conformó el equipo, se desarrollaron una serie de actividades que permitió mejorar de alguna manera la comunicación para los afiliados. De igual forma, el trabajo de grado citado permitió analizar la manera en cómo se podía abordar el problema y dar una respectiva solución, por medio de la metodología planteada.

También, se rescata la importancia de establecer una buena comunicación interna, pues de esta depende que los empleados realicen bien sus funciones y se sientan como una parte fundamental de la empresa.

Por otra parte, la coordinación de comunicaciones de Emcali, realizó un diagnóstico¹⁴ en agosto del año 2019 a través de una encuesta a 698 colaboradores en una edad promedio de 44 años, con diferentes tipos de vinculación, que permitió evidenciar la percepción de la comunicación. En este sentido, respecto a años anteriores, se pudo comprobar que la comunicación interna en Emcali demostró un avance significativo.

Desde el año 2017, se fueron realizando los diagnósticos que permitieron evidenciar la comunicación interna, con el fin de que se fuera mejorando para que los colaboradores con distintos tipos de vinculación, se sintieran más afines a las estrategias y medios de comunicación planteados por esta organización. Según la encuesta, en los tres años promedio que se realizó el diagnóstico, se pudo evidenciar que los medios impresos y tradicionales fueron siendo reemplazados por los canales digitales, lo que reflejaba un avance en ese sentido respecto al año anterior.

El desarrollo de estos diagnósticos permitió mejorar los procesos comunicativos paulatinamente, ya que cada año era mejor la percepción de los colaboradores sobre el uso los canales para informarse.

Cada vez que se realizaba la encuesta (2017, 2018 y 2019), la percepción frente a la información que recibían mejoraba, demostrando que era más clara y precisa. Igualmente, se evidenció que, la información que se transmitía en esos medios era del interés y agrado para la mayoría de los colaboradores. Sin embargo, en cuanto a la oportunidad de haber tenido un nuevo canal para ser comunicados, se mostraron poco receptivos.

Este diagnóstico es de gran aporte para la investigación, porque por medio de una encuesta se conoció la percepción de la comunicación en Emcali, para evaluar si realmente los procesos que se estaban llevando a cabo, lograban impactar a los colaboradores. Al igual que en la presente investigación, se quiso conocer la percepción de los afiliados frente a los medios que utilizaba la USE para comunicar. De esta manera, se convirtió en un insumo, porque permitió analizar la manera como era ejecutado el diagnóstico y adaptarlo a la investigación.

Posteriormente, se tomó como referencia y antecedente el trabajo “Diagnóstico y diseño de un plan de comunicación interna para Redox Colombia S.A.S” pasantía institucional como modalidad de grado para optar por el título Comunicación Social

¹⁴ Coordinación de comunicaciones de EMCALI. Percepción de la comunicación. Cali.

y Periodismo, presentada por Natalia Lenis Vélez y Daniela Chavarriaga Estrada, de la Universidad Autónoma de Occidente, en el año 2014¹⁵. El proyecto surge en primer lugar por la necesidad de apoyar las falencias que presentaba esta organización en cuanto a la comunicación interna, ya que los procesos de información se quedaban estandarizados, pues no eran actualizados constantemente.

La problemática de esta investigación consistía en que la empresa, a pesar de contar con bastantes colaboradores, no tenía un equipo de comunicación establecido que difundiera la información a nivel interno, lo que hacía que los empleados no estuviesen enterados de las decisiones que tomaban los directivos. A raíz de esto, los procesos y medios de información con los que contaba la empresa se quedaban estandarizados porque no eran actualizados constantemente para comunicar temas de interés general. Por esta razón, se empezó a evidenciar la falta de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados, porque no estaban enterados de lo que ocurría al interior de la organización. En consecuencia, esta situación producía barreras en el flujo de la información trayendo consigo no solo una debilidad a la organización sino insatisfacción en su personal.

Como solución a esta problemática, se realizó un diagnóstico de comunicación interna por medio de encuestas dirigidas a los colaboradores de Redox Colombia S.A.S., que permitieron evidenciar las oportunidades de mejora en lo que a comunicación se refiere. Con estos resultados, se hizo una propuesta en la cual se plantearon diferentes tácticas que dieran solución a las falencias encontradas, teniendo como objetivo principal fortalecer el proceso de comunicación interna. De esta forma, se creó una presentación dirigida al área de gestión humana para socializar el proyecto. Igualmente, se diseñaron plantillas de emails, donde se informaba a todos los empleados sobre los acontecimientos internos de la empresa.

También, se creó un programa de inducción para colaboradores, con el fin de que estuviesen alineados a los objetivos de la empresa. Por último, se ubicaron y rediseñaron carteleras para que las personas sintieran afinidad con la empresa, ya que, al ser actualizados de información, se crea una cultura organizacional diferente, donde los empleados tienen sentido de pertenencia.

¹⁵ LENIS VÉLEZ, Natalia. CHAVARRIAGA ESTRADA, Daniela. Diagnóstico y diseño de un plan de comunicación interna para Redox Colombia S.A.S [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación Social - Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2014. [consultado 10 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital UAO <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6882/1/T05019.pdf>

Esta investigación, se relaciona en gran manera con el trabajo que se quiere realizar con el Sindicato, porque a través de estrategias de comunicación interna se solucionan problemas como la centralización de la información. Se evidencia que, en ambas organizaciones hay falencias en la comunicación, debido a que no hay un medio formal que divulgue los procesos y decisiones que se tomen desde la alta gerencia. Es importante esta investigación porque resalta las necesidades de los trabajadores, quienes, a partir de una buena información brindada por la organización, se comprometen de mejor manera con esta y contribuyen a la productividad de esta.

Se podría tomar como referencia las estrategias utilizadas en Redox Colombia S.A.S, porque además de generar conocimiento en los empleados sobre la organización, hace que todos los apropien con un alto grado de satisfacción y se convierta en un insumo para la organización. Esto hace que todos los empleados estén enterados de lo que sucede en la organización y realicen sus labores de manera efectiva, generando valor en ella.

También, se trae como referente y antecedente el trabajo “La importancia de los medios de comunicación en la lucha sindical colombiana”¹⁶, Monografía presentada para obtener el título de Profesional en Comunicación Social Énfasis. Comunicación Organizacional, presentada por Natalia Milena Ramírez Estupiñán, de la Universidad Santo Tomás, en el año 2015. Este proyecto, nace a raíz de la preocupación que se tiene sobre la participación de los colaboradores en los sindicatos, donde no se reconoce su labor y se les desmerita por no pertenecer a los rangos altos de la organización.

La problemática de esta investigación radica en que, en la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) no se le estaba dando un elevado grado de importancia al trabajador, pues se quitaba valor y se desconocía su labor. Aunque esto estuviera ocurriendo internamente, hacia el público exterior se mostraba como si nada estuviese sucediendo, ocultando la realidad que vivía cada colaborador. Lo anterior, llevó a la afectación de la cultura y el clima organizacional, pues los colaboradores se sentían afligidos, no rendían de la misma manera y se presentaban constantemente discusiones.

¹⁶ RAMÍREZ, Natalia Milena. La importancia de los medios de comunicación en la lucha sindical colombiana. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Santo Tomas. Comunicación Social – Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2015. [consultado 10 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital Universidad Santo Tomas <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3315/Ramireznatalia2015.pdf?sequence=1>

El autor, concluyó que, en una organización es muy importante el empleado, pues de él depende el desempeño de la empresa y como esta logra posicionarse, porque los trabajadores son los que tienen contacto continuo con los clientes haciendo ver la misión y visión en sus actitudes. Para esto, se crearon estrategias basadas en la buena utilización de los medios para mostrar el trabajo sindical y promover de manera activa la participación de los empleados a nivel interno. Por eso, a partir de cronogramas se establecieron diferentes actividades con el fin de resaltar la participación de los empleados y colaboradores.

Este trabajo, se relaciona con el de la USE porque ambas organizaciones además de ser sindicatos padecen del mismo problema; no se les da importancia a los empleados. Todas las decisiones que se toman tienen que ser en conjunto con los trabajadores, ya que todos tienen derecho a conocer las decisiones que se tomen, con el fin de estar informados para que tengan sentido de pertenencia con la empresa. Por esto, sería pertinente para el trabajo del sindicato USE la realización de cronogramas, con el fin de planificar las fechas y las actividades a realizar.

Por otro lado, se tomó como referente la investigación “Construcción participativa de procesos de comunicación estratégica por la visibilización de la asociación solidarios por la vida Solivida frente a grupos de interés”¹⁷, pasantía comunitaria como modalidad de grado para optar por el título Comunicación Social y Periodismo, presentada por Dora Cristina Giraldo Quintero y Stephany Solano Brand, de la Universidad Autónoma de Occidente, en el año 2017. Este proyecto, nació a raíz de la poca apropiación y recepción que tenían los procesos comunicativos de ‘Solivida’.

La problemática de esta investigación consistía en que, a pesar de esta organización ser de gran importancia para las víctimas del conflicto armado y de la violencia en general, no tenía el valor y el reconocimiento que merecía por la labor que realizaba cada día. Además de asesorías jurídicas que permitían restablecer la protección de los derechos fundamentales vulnerados, brindaba ayuda psicológica, lo que permitía que se presentaran espacios de encuentro, logrando así vínculos entre los mismos habitantes de Agua Blanca, lugar donde se encuentra esta asociación. Esta entidad, no contaba con un medio comunicativo eficaz que permitiera ser reconocida y visibilizada por organizaciones a nivel nacional e

¹⁷ GIRALDO QUINTERO, Dora Cristina. SOLANO BRAND, Stephany. Construcción participativa de procesos de comunicación estratégica por la visibilización de la asociación solidarios por la vida Solivida frente a grupos de interés. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación Social – Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2017. [consultado 10 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital UAO <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9826/1/T07489.pdf>

internacional, sólo algunas organizaciones e instituciones locales del estado la reconocían.

Como solución a esta problemática, los autores aportaron a la visibilización de Solivida a partir de la creación de una fan page en la red social Facebook, página web y folleto de presentación. Con estos productos, lograron el acercamiento de Solivida a los grupos de interés en la esfera digital.

Solivida, se convierte en un trabajo pertinente para la investigación que se está llevando a cabo en el Sindicato USE, pues a partir de estrategias comunicativas se resuelven problemas que llegan a ser cruciales para la empresa, como la no visibilización, mala reputación e imagen corporativa. Además, se logra crear conexiones y lazos con el público objetivo del proyecto, donde se entiende de fondo las necesidades que pasa cada individuo y a partir de esta situación, colocarse en el papel de comunicador social para evaluar cómo se soluciona esta situación y se le da voz al que no la tiene.

Por último, se tomó como referente el trabajo “Diseño de un instrumento de medición para la satisfacción del cliente externo e interno para el departamento de atención operativa de UENAA–Emcali”¹⁸, proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de Magister en Administración de Empresas, presentado por Diego Fernando Carvajal Hernández y Elmer Tulio Guerrero Moncayo, de la Universidad Autónoma de Occidente, en el año 2017. Este proyecto, nació a partir de la percepción que tuvieron los autores, del servicio de atención a los usuarios que reportan daños de la red de distribución y acometidas en la ciudad de Cali.

La problemática de esta investigación radicaba en que se debía mejorar la prestación del servicio a sus clientes, lo cual en muchas ocasiones no se daba respuesta a las peticiones de los usuarios, lo que hacía que las personas se quedaran por días sin el servicio de agua potable con bajos estándares de calidad. De esta problemática, nace el deseo de los autores por crear un sistema de medición de la satisfacción del cliente, ya que no existía en El Departamento de Atención Operativa, adscrito a La Unidad de Negocios de Acueducto y Alcantarillado

¹⁸ CARVAJAL HERNÁNDEZ, Diego Fernando. GUERRERO MONCAYO, Elmer Tulio. Diseño de un instrumento de medición para la satisfacción del cliente externo e interno para el departamento de atención operativa de UENAA–Emcali. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Administración de Empresas. Ciencias Económicas. 2017. [consultado 10 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital UAO <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9927/1/T07597.pdf>

de Emcali, un método que permitiera evaluar las percepciones de los usuarios en cuanto al servicio prestado.

Como solución a esta problemática, los autores diseñaron un instrumento de medición a partir de modelos de teóricos que permiten evaluar la satisfacción del servicio. Se aplica el instrumento de medición para la satisfacción del cliente en El Departamento de Atención Operativa, a los usuarios que reportaron daños de la red de distribución (red matriz) y acometidas de acueducto durante los años 2015, 2016, 2017 en la ciudad de Santiago de Cali, e igualmente a los contratistas de la entidad que prestaron el servicio de reparación de los mismos.

Este trabajo de grado tiene relación con la investigación del sindicato USE que se está llevando a cabo porque ambas intentan resolver el problema de comunicación con el público interno. Aunque tenga un enfoque administrativo, igualmente se crea un diseño para evaluar la satisfacción tanto del público interno como externo. Es importante desarrollar una buena estrategia con la parte interna de la organización, porque así mismo se va a ver reflejado el servicio que se preste al público externo.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Comunicación organizacional

Esta investigación requiere abordar aspectos relevantes de la comunicación organizacional, como área de estudio interdisciplinar y transdisciplinar que ha permitido abordarla desde la perspectiva del sujeto, la organización y su entorno debido a la necesidad recíproca de organizarse y comunicarse. Sin embargo, a menudo se piensa implícitamente que esas acciones son naturales e inmanentes, lo que conduce a no abordarlas como una problemática completa y global de gestión empresarial¹⁹.

La comunicación organizacional es de vital importancia para cualquier institución y/o corporación. Señala Margarita Maass “Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una

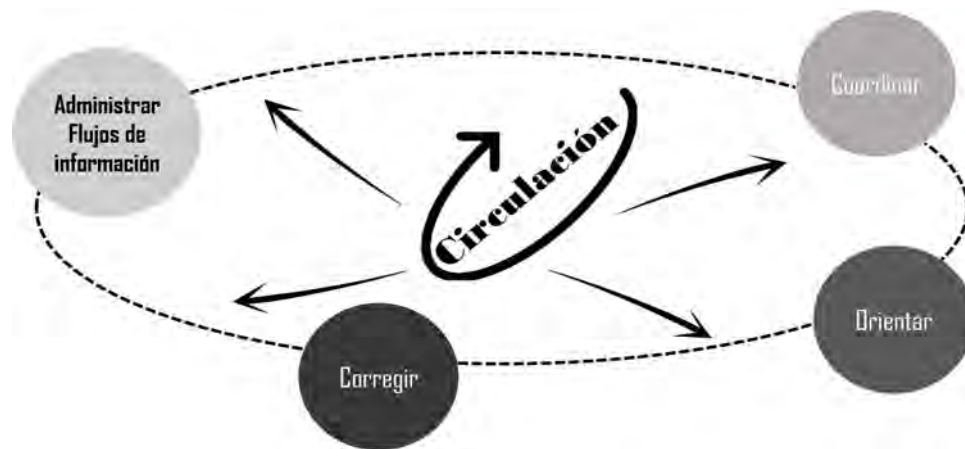
¹⁹ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p. 13. ISBN: 84-7509-755-3

organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua”²⁰.

La comunicación en las organizaciones es un medio que posibilita que haya interacciones conducentes a lograr un fin y constituye el mecanismo de expresión de quienes participan en ella²¹. Esta, cumple diferentes funciones.

- **Función de intercambio de información de tipo operativo:** Capacidad de hacer circular la información, lo cual requiere obtenerla, analizarla, procesarla y utilizarla; con esta función el propósito es crear identidad, proyección y legitimidad social; a través de contenidos institucionales que permitan cumplir la tarea o tomar decisiones

Figura 1. Función de intercambio de información de tipo operativo



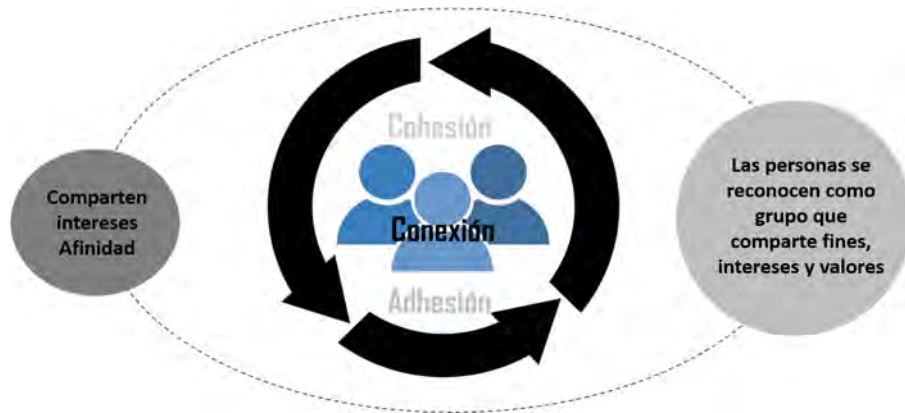
Fuente: Elaboración propia

- **Función de conexión:** La comunicación hace posible articular los propósitos de cada individuo con la meta que los convoca y en la que se reconocen. La comunicación permite incrementar o generar afinidad generando cohesión, unión, integración de esfuerzos y compromiso. La comunicación genera adhesión llevando a que las persona se reconozcan como grupo.

²⁰ MAASS, Margarita. Espacios de comunicación. La comunicación como factor de cambio en una organización. 3ra edición. México: Universidad Iberoamericana, 1998. p. 159

²¹ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA. Óp. Cit., p.24-25

Figura 2. Función de conexión

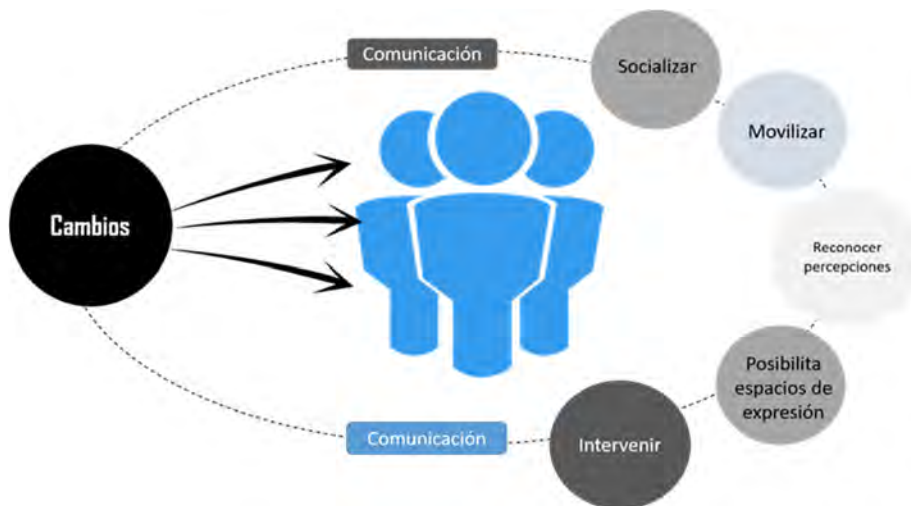


Fuente: Elaboración propia.

- **Función propiciar el cambio:** la comunicación provee argumentos y permite que sean expresados, escuchados, en algunos casos asimilados, lo que conlleva a que el grupo de interés evolucione hacia nuevas condiciones.

Es un factor de innovación y generador de sentido de lo individual y lo colectivo.

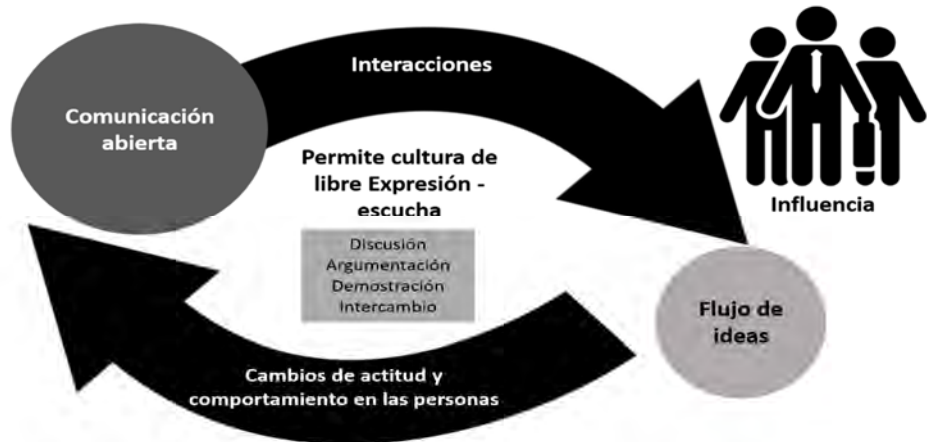
Figura 3. Función de cambio



Fuente: Elaboración propia

- Función de confrontación: la comunicación permite estimular la apertura de interacciones que facilitan la cultura de la libertad de expresión y escucha permitiendo la exposición de flujos de ideas y opiniones para influenciar cambios de actitudes y comportamientos en las personas, donde el grado de influencia que se logre con esas interacciones constituye la función política de la comunicación.

Figura 4. Función de confrontación

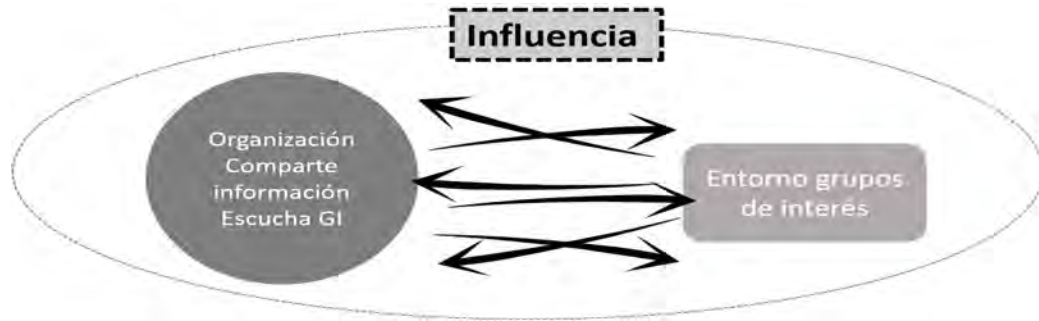


Fuente: Elaboración propia

- Función política de la comunicación: capacidad de presión o convicción que pueden tener los contenidos de los mensajes para influir en las decisiones, los estados de opinión y los estilos de vida de personas.

La organización dispuesta a compartir información y escuchar a otros, se expone a ser influenciada. Organizaciones de política abierta de comunicación con espacios de diálogo para disminuir el conflicto con la finalidad de mantener buenas relaciones con su entorno.

Figura 5. Función política de comunicación



Fuente: Elaboración propia

- **Función de diferenciación:** Al comunicar las organizaciones entregan información sobre ellas. A través de la comunicación la organización se encarga de dar a conocer la representación y construcción que han hecho de ellas; permite crear unos “Modeladores de la idea de la organización”. Los mensajes transmitidos entregan información de la organización, que la diferencia de otras; por esto la comunicación permite evidenciar y presentar la personalidad, identidad, características de sus productos y/o servicios, operación, etc.²²

Figura 6. Función de diferenciación



Fuente: Elaboración propia

²² PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Colombia: Ecoe Ediciones, 2013. p. 24-29.

La comunicación en las organizaciones sólo puede ser estratégica, eso significa que debe estar articulada a los objetivos institucionales y tener un papel protagonista en la toma de decisiones ²³.

A través de la historia no se ha establecido una escuela propia de la comunicación, ya que esta no se basa solo en una disciplina, sino que abarca muchas a la vez; es por esto que para tratar de entender la comunicación se empieza a fundamentar desde unas teorías o escuelas de otras disciplinas, que son muy importantes en el momento de sustentar una base en la comunicación y más precisamente la organizacional. Una de las escuelas que se relaciona directamente con este proyecto de investigación es la del pensamiento administrativo, en la cual se va a resaltar la escuela de las relaciones humanas.

En el texto de Urbina²⁴, titulado Escuelas Teóricas y Enfoque del Pensamiento Administrativo, se menciona, que es conocida también como la escuela del comportamiento humano, la misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años XX, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador. En éstas, se obtuvieron diferentes conclusiones, para ese entonces eran sorprendentes, tales como que el reconocimiento, es un aspecto de tipo afectivo y social que influye para elevar la moral de los trabajadores, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, entre otros; igualmente, el tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

En este sentido, la comunicación cuenta con ciertas características, de acuerdo con el proceso que se desarrolle dentro de la organización, Hodge, Anthony y Gales²⁵, consideran las siguientes:

²³ Ibid., p.28.

²⁴ URBINA, Evani. Escuelas Teóricas y Enfoque del Pensamiento Administrativo. [en línea]. En: Academia. Universidad Salazar. p.12 [Consultado 3 de agosto de 2018] Disponible en internet: <https://cutt.ly/QyRb234>

²⁵ HODGE, B., ANTHONNY, W., y Gales, L. Teoría de la organización. 6 ed. Madrid: Prentice Hall. 2003. p.40

- Relevancia: cuanto más relevante sea el mensaje que se transmita, resulta más válida. Por tanto, debe decidirse acerca de qué información es relevante y a quien se le va a transmitir.
- Calidad: debe ser exacta o precisa, pues cuanto mayor es su calidad, mayor es la seguridad para ser transmitida.
- Riqueza de los canales: se debe mantener un equilibrio entre la cantidad suficiente para adoptar una decisión informada, pero sin saturar la información transmitida.
- Temporalidad: generalmente las organizaciones utilizan información histórica, puesto que, a través de ella, prevén las tendencias futuras.
- Accesibilidad: la información debe estar siempre disponible y ser fácil de usar; puesto que, en la práctica, no se utiliza información relevante, precisa, equilibrada y reciente, sino aquella que sea más accesible.
- Valor simbólico: el acceso que alguien pueda tener a la información puede conferir estatus o prestigio, pese a que esta información no la utilice o resulta de poco interés.

Para que la comunicación organizacional se pueda realizar de manera efectiva, es necesario que se cuente con redes formales de información, las cuales según Gil & Barrasa²⁶, están representadas a través del organigrama de la empresa, lo que se convierte en el modelo de estructura de comunicación oficialmente prescrito. Por su parte, las redes informales, generalmente son incapaces de satisfacer todas las necesidades básicas de comunicación en la organización.

²⁶ GIL, F., y BARRASA, Á. Comunicación en las organizaciones. citado por: F. Gil, Francisco y ALCOVER, Carlos. Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial. 2003.p. 321-353.

Cuadro 1. Dimensiones de los contextos de comunicación según su formalidad.

		Comunicación formal	Comunicación informal
Audiencia	Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Metas - Misiones - Reglas - Regulaciones Políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones - Discusiones grupales - Contar historias organizacionales
Audiencia	Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones públicas - Anuncios - Ventas - Acuerdos interorganizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos informales - Vínculos débiles - Red de antiguos amigos - Cargos que se sobreponen

Fuente: Elaboración propia a partir de GIL, F., & BARRASA, Á. Comunicación en las organizaciones. En F. Gil, & C. Alcover, Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial. 2003. p 321-353.

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, y ésta es requisito para cualquier trabajo. Así pues, la comunicación organizacional debe ser entendida como un gran campo potencial de actividad profesional y de desarrollo para los comunicadores²⁷.

4.2.2 Gestión de la comunicación interna

En cuanto a la comunicación interna, vale la pena mencionar a un especialista en este campo, Jesús García, el cual expresa: “la comunicación interna se orienta a demostrar que la alta dirección está dispuesta a apoyarse en todos los actores. Se aplica a desarrollar la comunicación y el diálogo vertical (descendente y

²⁷ MAASS, Margarita. Espacios de comunicación. La comunicación como factor de cambio en una organización. 3ra edición. México: Universidad Iberoamericana, 1998. P. 159.

ascendente); a incitar al personal a que descubra él mismo las soluciones propuesta por la dirección; a reaccionar con espíritu constructivo y a ofrecer su colaboración honesta; a integrar las propuestas del personal en el plan de la dirección y a hacer participar a los grupos en la realización de sus propuestas”²⁸.

Por tanto, cuando se habla de comunicación interna se hace referencia al vehículo idóneo que permite contar con las opiniones sumadas de todos los miembros de una empresa u organización, algo que según García²⁹, se cataloga como una reflexión global. Sin embargo, esta reflexión global tiene unas finalidades particulares las cuales se muestran a continuación:

- Dar eficacia a los estilos de dirección participativa y democrática.
- Sensibilizar al recurso humano constituido por los que desarrollan, hacen y viven de la empresa.
- Aumento de productividad y competitividad por medio de la mejora de conductas dentro de la consecución de tareas y conductas en las relaciones interpersonales.
- Dar vida, explicar y dar a conocer eficientemente un proyecto empresarial compartido.
- Dar a conocer los objetivos de acción estratégica para sumar a todo el personal en su consecución.
- Focalizar los problemas reales, formular mejor las necesidades, estructurar grupos de trabajo y sumar a todos en la solución.
- Dar a conocer información, resultados, y sumar las ideas, posiciones y opiniones de todos.

²⁸ GARCÍA, J. La comunicación interna [en línea]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1998. [consultado el 15 de septiembre del 2018]. Disponible en Internet: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822

²⁹ Ibid., p.20

García³⁰ , asevera como la comunicación interna necesita irremediablemente la definición y logro de objetivos dentro de la diversidad de su naturaleza, tales como: organizacionales, funcionales, estratégicos, comportamentales y de identidad corporativa. La comunicación interna sin embargo se materializa realmente cuando la organización ha realizado una reflexión global y participativa acerca del entendimiento de una gestión de calidad total.

En torno a este tema, Arguello ³¹, se focaliza en los sindicatos, afirmando que la comunicación interna ayuda a la repartición adecuada del trabajo, la mejora en la realización de las tareas, la movilización de las personas y los recursos, la mejora de la moral de los empleados, mejora del clima laboral y la creación de la dinámica de grupo.

Con la gestión de la comunicación interna es posible proporcionar mensajes claros, directos y transparentes, y esto trae como resultado, un grupo de colaboradores conectados con los objetivos de la organización, además minimiza la incertidumbre, el ruido interno y el desenfoco en los quehaceres laborales. Gracias a la gestión es posible generar un ambiente de confianza y esto le da lugar al diálogo mutuo, un canal de doble vía donde no solo hay comunicación descendente sino también ascendente. Cuando nos comunicamos correctamente al interior de la empresa, minimizamos la improductividad y la desinformación³² .

4.2.3 Comunicación sindical

Cuando se trata de colectivos de personas como es el caso de los sindicatos, se habla de un flujo de información o intercambio de la misma dentro de una tipología informativa, una forma de hacer circular la información entre su componente humano para la toma de decisiones y la consecución de metas mancomunadas y realización de actividades concretas, a partir de los mensajes que contienen datos o instrucciones.

³⁰ Ibid., p.45.

³¹ ARGUELLO, B. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación Primer Congreso Latinoamericano de Publicidad. En: Publicaciones DC. Buenos aires, Vol. 44 Noviembre. 2019

³² La gestión de la comunicación interna en las organizaciones [video]. Perú: YouTube, Universidad de San Martín de Porres. (21 de junio del 2010). 8:45 min. [Consultado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PE3NzrlaF0o>

El mayor logro de la comunicación organizacional en colectivos como los sindicatos, se ve reflejado en la creación de una identidad que gira en torno a una filosofía y valores compartidos, derivados de dicho proceso, lo cual tiene clara una finalidad no individualista, que, siendo replicada a partir de los mensajes, generan cohesión, integración de esfuerzos, unión de energías y a la vez repercuten en el compromiso de cada miembro para con el grupo.

La autora Bartoli³³, cataloga la comunicación como un poder, pero a la vez ese poder tiende a apropiarse de la comunicación, es decir que aquel que tiene el verdadero dominio de la comunicación y entiende el flujo informativo como su pilar primordial es donde realmente radica el poder dentro de una organización o empresa y de ello depende la repercusión o impacto de sus movimientos.

Por otra parte, Rafael Pérez también señala que la comunicación tiene un poder muy superior del que solemos conceder, y ese poder se puede <<domar>> si actuamos/comunicamos estratégicamente³⁴. Esta, es todavía un factor no suficientemente profesionalizado, un poder todavía no dominado en muchos ámbitos de la gestión social, política y económica.

Por su parte Arguello³⁵, afirma que en los sindicatos se debe entender que los mensajes comunicativos van destinados a un público muy heterogéneo; por tanto, si aquel que es encargado de las comunicaciones dentro de un grupo, posee una visión corta y realiza una deficiente selección de públicos, perjudica la reputación integral de toda la organización gremial, además de desaprovechar la atención de los públicos no vinculados. Aquí se debe tener en cuenta que las diversas tecnologías de comunicación son imprescindibles dentro de las empresas, puesto que permiten cimentar la comunicación y cultura interna, modificadas en muchos casos para divulgar mensajes de las organizaciones sindicales y reutilizadas por estas para la comunicar mensajes a nivel interno y externo; cabe aclarar que el contacto físico por medio de las reuniones de delegados, pese a la alta influencia de las tecnologías, sigue siendo la matriz comunicacional de los sindicatos.

Cuando se piensa la comunicación como una forma de acción, no se trata de un mero proceso aséptico de transmisión de información y de significados, para adaptarse mejor al entorno, ni tampoco se refiere a un simple proceso de socialización, por importantes que estos procesos sean, se está hablando de un

³³ BARTOLI, Anny. Óp. cit. p.

³⁴ PÉREZ, GONZÁLEZ, Rafael. Óp. cit. p.445

³⁵ ARGUELLO, B. Op. cit. p.

proceso de acciones de mutua influencia entre seres humanos de las que derivan³⁶.

- Cambios político-económicos que se desean provocar de acuerdo con los objetivos, en este caso sindicales.
- Situaciones sociales en las que unos actores adquieren posiciones dominantes, mientras que otros jugadores se ven relegados a papeles política, social o económicamente menos favorecidos.

Desde este enfoque pragmático, Luckmann nos recuerda que, la comunicación, como toda acción crea poder y se opone al poder; poder de hacer ver a los demás un determinado punto de vista para transformar la sociedad, pero también poder del hombre individual y en equipo para mejorar su posición relativa dentro del grupo³⁷.

La comunicación no es neutral y, si ejerce el poder de la influencia y tiene la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto y de movilizar a la acción, es porque en la comunicación emergen, se configuran y coparticipan las jerarquías de valores que mueven el mundo³⁸.

La comunicación sindical va más allá de difundir información y generar relaciones, es la encargada de poder establecer una doble vía en los flujos de comunicación, con el fin de satisfacer las necesidades de todos los colaboradores y miembros de la organización. La comunicación en los sindicatos toma un papel primordial, pues añade valor simbólico a las personas, organizaciones y artefactos, también está en la capacidad de generar consensos y comportamientos cooperativos, pero su función más destacable, pero no siempre la más destacada, es el poder que aporta a quien sabe hacer un uso inteligente de ella³⁹.

³⁶ WRIGHT, Charles. Mass communication: A sociological perspective. United States: Random House. 1975. P. 179

³⁷ LUCKMANN, Thomas. Teoría de la acción social. Estrategias de comunicación. Barcelona: Ariel, 2008. P

³⁸ PÉREZ, Rafael. Óp. cit. P.447.

³⁹ Ibid., p.448.

4.2.4 Comunicación estratégica.

La comunicación alcanza un mayor impacto cuando se asume como un proceso que debe ser coordinado, a la vez que consciente y planificado, elemento que imprime el carácter estratégico al intercambio de mensajes. Hace notar, por consiguiente, que la comunicación no es estratégica sólo porque pliegue a la estrategia general de la organización, sino además porque en sí misma puede ser estratégica⁴⁰. Grunning y Bernays, presentan la gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos, como un proceso guiado por unos pasos y una metodología que debe seguirse para su aplicación y seguimiento y a esto se le llama comunicación estratégica⁴¹.

Después de comprender la importancia de la comunicación interna, se debe tener en cuenta que para que la comunicación sea efectiva siempre hay que tener un plan y un método, por eso a continuación se señalará el texto “Estado del Arte de la Nueva Comunicación Estratégica en Iberoamérica y Colombia”, donde se menciona acerca de la comunicación estratégica:

“La nueva comunicación estratégica plantea el paso de un ser racional, a uno relacional y aspiracional, de acuerdo con elementos que faciliten la oportuna toma de decisiones por parte del receptor. La comunicación se integra al proceso estratégico según el entorno, al pasar de una comunicación de herramientas o difusionista, a ser parte en la toma de decisiones de la organización”⁴².

García⁴³, por su parte, se refiere a la comunicación estratégica, como aquella que busca especificar metas, en un sentido general destinadas a un producto para la

⁴⁰ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Óp.cit p.81

⁴¹ GRUNING, James. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: New Jersey Hove and London, 1992. P.653

⁴² PÉREZ. R. Estrategias de comunicación. citado por: SALAS, Claudia. Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia, 2008. [en línea]. En: Signo y pensamiento 59 Documentos de investigación. Vol.31. Julio-diciembre 2011 p. 244 [Consultado el 3 de septiembre de 2018] Disponible en internet: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2447/1720>

⁴³ GARCÍA, Yivany. La importancia de los medios de comunicación en la lucha sindical colombiana. Monografía. para obtener el título de Profesional en Comunicación Social Bogotá: Universidad Santo Tomás; 2015. 81.p [consultado el 26 de febrero del 2020]. Disponible en Internet: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3315/Ramireznatalia2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

gestión de innovación conforme a las acciones, proyectos, acciones y áreas estratégicas de la empresa según su tamaño, ya que la estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que toma precisamente la comunicación como el espacio de encuentro de los diversos actores.

Ahora, en el enfoque de la comunicación estratégica dentro del movimiento sindical en particular, se utiliza como la herramienta para persuasión del comportamiento de la participación de los empleados vinculados o por vincular, para lograr generar un entorno favorable para el alcance de los objetivos de la organización gremial.

Es así como la comunicación estratégica en el movimiento sindical, resulta ser un eje primordial, pues esta busca la comunicación democrática y participativa. Por tanto, para materializar las estrategias es importante hacer un barrido histórico para lograr una visión general de errores pasados y su posible nueva ocurrencia y así destacar el movimiento como un ente de cambio social definitivo y drástico para el desarrollo laboral.

Garrido⁴⁴, respecto a la reinención de la realidad empresarial del siglo XXI, anota que, a través de la estrategia comunicativa, los sindicatos generan en vez de productos, procesos, unos procesos que se centran en la defensa, ayuda y acompañamiento a una de las fuentes de ingresos y egresos más grandes de las organizaciones y el país en general como son la clase trabajadora.

Estas estrategias inciden significativamente en la difusión dentro de los campos de acción de las organizaciones gremiales, para generar la unión de los trabajadores que las componen dentro de los distintos niveles en los que esta se mueva, de tal modo que se saque mayor provecho de los espacios propuestos para su desarrollo organizacional.

De este modo, Preciado, Guzmán y Losada⁴⁵, resaltan que la comunicación estratégica es un aporte primordial para la comunicación, para el desarrollo y cambio social; esta comunicación se apoya en los medios masivos de comunicación, donde existe una relación entre la fuente productiva de la información y los receptores finales pero de la mano con el cambio social que es donde se materializa el verdadero propósito de la estrategia comunicativa y su eficacia, con

⁴⁴ GARRIDO, Francisco Javier. Estrategas, reinventando la realidad empresarial del siglo XXI. Oxford, United Kingdom: Wilson & Cox, Inc. 2016. p.57

⁴⁵ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Óp. cit. p.

lo que se busca no solo informar, sino entablar un diálogo que genere cambios sociales como finalidad imprescindible.

Grunning propone que para ser estratégica la comunicación, debe cumplir con una serie de condiciones asociadas al relacionamiento entre la función del área de comunicaciones, y los profesionales que la integra, con las demás personas y funciones del sistema operativo. En este sentido, para ejercer el modelo estratégico en propiedad, los profesionales deben realizar investigaciones previas y posteriores para conocer la realidad de comunicación de los públicos y tomar mejores decisiones, esto favorece la interacción de doble sentido y de forma simétrica⁴⁶.

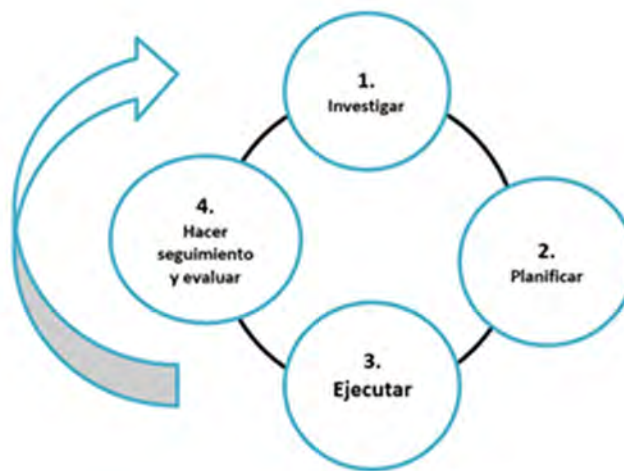
La comunicación estratégica sirve al hombre de acción para alcanzar sus metas en sociedad, ayudándole por medio de la interacción simbólica a que los resultados finales de sus actividades, sean económicas, políticas o sociales, estén lo más cercanos posibles a sus objetivos ⁴⁷.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe señalar que la comunicación es un proceso en constante movimiento, este proceso cuenta con unas etapas o pasos que revelan las cualidades propias de un ciclo, porque una vez concluida la realización de una estrategia el ciclo vuelve a iniciarse, al ajustar el diseño de las nuevas estrategias a las condiciones cambiantes del entorno organizacional. Este ciclo cuenta con cuatro etapas:

⁴⁶ GRUNNING, James. Óp. cit. p.

⁴⁷ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Óp. cit. p.

Figura 7. Ciclo de la comunicación estratégica.



Fuente: PÉREZ, Rafael. Estrategias de comunicación. El poder de la comunicación: la comunicación estratégica. 4ta edición. Madrid: Ariel, 2008. p461.

- **Investigar** problemas o situaciones, para identificar dónde se debería incidir. Además de diagnosticar el estado de la comunicación, sirve a los comunicadores para analizar el entorno y la información obtenida, interpretarlo de manera adecuada para anticipar riesgos y posibles amenazas. Monitorear el entorno permite actualizarse y estar al tanto de las demandas de los diferentes grupos sociales e identificar elementos externos que afectan las prácticas del día a día en la organización.
- Determinar acciones para definir que hacer frente a dichas situaciones a partir de un ejercicio de planificación. Es necesario formular en la estrategia cómo se va a alcanzar un objetivo y el plan es la secuencia de acciones que deben emprenderse, relacionadas en el tiempo, ajustadas a la política de comunicación de la entidad.
- Ejecutar el plan de acción o bien comunicar. En esta fase las áreas de comunicación y las organizaciones ponen en marcha el plan. En este momento de ejecución es conveniente socializar en detalle los contenidos con el personal de la organización, especialmente con aquel del que se requiere mayor compromiso y apoyo para que se cumpla.
- Hacer seguimiento y evaluar las acciones desarrolladas. El desarrollo del plan de comunicaciones requiere apoyarse en métodos de control de los resultados,

como una manera de verificar si se están cumpliendo los objetivos y si el camino elegido para llegar al futuro deseado ha sido el más conveniente⁴⁸.

En complemento con lo señalado anteriormente, es pertinente presentar a continuación una guía de acompañamiento para la incorporación de enfoques estratégicos en las organizaciones, este modelo de comunicación estratégica, integra la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos.

El modelo⁴⁹:

- Provee una planificación por objetivos de conocimiento a lograr con los distintos actores, que resulta a la vez: previsor, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo. Promueve permanentemente las innovaciones posibles en el ámbito de la empresa u organización con el consiguiente impacto y consolidación de la imagen corporativa.
- No opera sólo en la coyuntura.
- Especifica metas de producto que dan cuenta de la gestión de la innovación en los distintos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas de la empresa u organización según sea su tamaño.
- Permite la autoevaluación.

Este modelo consta de tres movimientos y siete pasos para que una empresa u organización comunique estratégicamente.

- **Primer movimiento: De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.**
 - **Paso 1-** Superar el malentendido de la transferencia.
 - **Paso 2-** Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.

⁴⁸ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. p. 43-56

⁴⁹ MASSONI, Sandra. Modelo de comunicación estratégica. En: Universidad nacional de la plata. 2007. P. Rosario argentina.

- **Paso 3-** Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores. Los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto.

- **Paso 4-** Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados. Diagnosticar marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional.

- **Segundo movimiento: De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos.**

- **Paso 5-** Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas cuando no es posible disponer de equipos.

- **Paso 6-** Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores.

- **Tercer movimiento: De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.**

- **Paso 7-** Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema. Árbol de problemas. Planilla de actores y Árbol de soluciones. Matriz de planificación integrada para comunicar estratégicamente en una empresa u organización⁵⁰.

En síntesis, el diseño de una estrategia de comunicación desde este modelo incluye:

- Traducir el tema a problema. Definición del problema en el caso que se va a trabajar.

- Realizar la Versión Técnica del problema. ¿Podríamos definir en una frase el problema sobre el que trabajará la estrategia de comunicación? Identificar aquello

⁵⁰ Ibíd., p.40

que está obstaculizando la transformación que pretendemos en la dirección deseada.

- Describir los aspectos del problema. ¿Podríamos registrar componentes de diverso registro en este problema (aspectos económicos, socioculturales, técnicos, etc.)

- Reconocer marcas de racionalidad comunicacional en la situación en la que se trabaje.

- Enlistar todos los actores que tienen injerencia en la solución de cada componente usando la Versión Técnica que produjo el equipo. Caracterizarlos.

¿Cuál es su visión del problema?, ¿reconocen o no estos componentes del problema como tales?, ¿cuáles son sus intereses y necesidades actuales respecto de los distintos aspectos del problema?

- **Diseñar la estrategia de comunicación**

- Comparar la Versión Técnica con las versiones de las matrices teniendo en cuenta el análisis de marcas de racionalidad comunicacional. Especificar para cada una de ellas:

- Qué proceso de conocimiento sería deseable lograr con cada matriz.

- Ejes y tonos más propicios para responder a sus intereses y necesidades en torno al problema.

- Planificar por matrices. ¿Qué acciones, espacios y productos de comunicación es pertinente realizar para convocar a los actores definidos como protagónicos en torno a este problema?

Planificar en una matriz integrada. Integrar ejes, tonos y acciones.

Con lo anterior será posible armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector pueda/quiera escuchar en un determinado momento. Si se recuperan sus intereses y necesidades, las matrices incluidas en una estrategia pueden convertirse, a través de la comunicación, en actores que defiendan y promuevan

una porción de la solución al problema dentro de su ámbito y a través de sus vínculos particulares.

4.2.5 Estrategias de comunicación.

En un entorno de negocios donde la mayoría de las cosas son similares, la compañía que disponga de una buena estrategia de comunicación tendrá una ventaja determinante⁵¹.

Rafael Pérez en su libro estrategias de comunicación⁵², señala que una estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones sobre comunicación (tácticas) preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para el logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los jugadores (competidores-cooperadores), de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza (cambios de las tendencias del entorno).

Por otra parte, Mintzberg señala que se puede considerar a la estrategia como una “pauta o patrón en el flujo de decisiones para a partir de ello implementar la toma de decisiones futuras; desde tal perspectiva una nueva empresa (que no puede hacer una lectura de su pasado o que no lo tiene) le sería muy difícil definir un actuar estratégico nacido en sus propias fronteras. En tal sentido se puede definir la estrategia como un proceso planificado que es “intentado” y a la vez como un proceso “adaptativo emergente” es decir, un proceso de permanente reconstrucción y que va combinando elementos de lo pasado en forma selectiva, para configurar algo nuevo⁵³.

Las estrategias deben ser comunicables, y una estrategia bien comunicada (lo que supone una apropiada comprensión de la misma por parte de no operativos y operativos) se convierte en una síntesis que imprime un particular modo de avanzar

⁵¹ KANANGHINIS, John. Estrategias de comunicación. El poder de la comunicación: la comunicación estratégica. 4ta edición. Madrid: Ariel, 2008. P.545

⁵² PÉREZ, R. Estrategias de comunicación. citado por: SALAS, Claudia. Óp. cit. 244.

⁵³ GARRIDO, Francisco Javier. Estrategas, reinventando la realidad empresarial del siglo XXI. Oxford, United Kingdom: Wilson & Cox, Inc. 2016. p. 208

a la empresa (el que ella escoja) y que debería quedar muy claro a quienes trabajan en su día a día⁵⁴ .

La estrategia marca un territorio, acota el camino y facilita un esquema director, además permite canalizar el poder de la comunicación, liderando ideas y hombres, coordinando equipos y concentrando esfuerzos. Esta, como toda estrategia, vertebra las acciones singulares y acota los territorios de actuación, indicando el camino que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividades ⁵⁵.

Desde el mundo organizacional estas estrategias han sido indexadas a las “políticas de negocios” haciéndose visibles con los modelos de estados futuros que se desean alcanzar. En realidad, dentro del proceso estratégico las condiciones internas del ser humano son las que explican la parte relevante del éxito estratégico, mientras que las condiciones externas o de escenario, explican la diferencia, un antes y un después. Este proceso estratégico deriva de la calidad analítica y sistemática que reflexiona, contempla, decide y actúa⁵⁶ .

Pérez⁵⁷ , se refiere a la estrategia como forma de relación con el entorno, una elección de un estilo particular de estrategia, un estilo particular que si se lleva a la comunicación son todas aquellas características que particularizan a la misma, dándole una identidad corporativa u organizacional, como puede ser el estilo propio de los sindicatos para poder ser diferenciados dentro de un entorno donde pueden llegar a encontrarse otros con similitudes.

En conclusión, la estrategia de comunicación permite abalanzar, controlar y estructurar la comunicación con la intención de que los resultados, bien sean a nivel de mercado, político, social, cultural, entre otros, se acerquen lo mejor posible a los objetivos planteados inicialmente por la organización gremial, haciendo una observancia histórica al pasado, ejecutando en el presente, pero en mira del futuro a largo plazo, tasable posteriormente para medir los resultados de dicha estrategia.

⁵⁴ Ibid., p.209

⁵⁵ FINE, Charles., y HAX, Arnold. Designing a manufacturing strategy [en línea] En: Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Vol.1 No.3-4, 1984. p. 423-439. [consultado el 26 de febrero del 2020] DOI: [https://doi.org/10.1016/0736-5845\(84\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0736-5845(84)90032-2)

⁵⁶ GARRIDO, Francisco Javier. Op., cit. p.70

⁵⁷ PÉREZ, Rafael. Estrategias de comunicación. Óp. cit. p. 63

Tal vez una de las formas más accesibles para entender una estrategia sea concebirla como la forma en que una persona, partido político, marca, empresa decida relacionarse con su entorno. La estrategia es, desde esta perspectiva el encaje a la adecuación entre la organización concebida como un sistema y su entorno.

Para que un comunicador pueda diseñar su estrategia, debe saber que compite por el futuro y que, por ello, debe estar en la capacidad de interpretar los datos en clave de futuro y no de pasado, poniendo su empeño y su talento en identificar y desvelar cuáles son las relaciones relevantes de una institución con sus públicos y a dónde le conducen. Ahora bien, para tomar las decisiones adecuadas de antemano, el estrategia de comunicación ha de tener visión y debe saber captar las fuerzas críticas que van a condicionar el futuro de su actuación, de su mercado y de su organización⁵⁸ .

4.2.6 Perfil del comunicador estratégico.

Los grandes estrategias durante todos estos años se han caracterizado por su capacidad de observación, esta habilidad es considerada una competencia central para el reconocimiento del escenario y contexto estratégico⁵⁹ .

Si se busca un perfil general del estratega, se debe incluir una suma de actitudes y aptitudes que suman conocimientos basales o primarios, que resultan evidentes para quien se dedica a las cuestiones estratégicas y que se expresan en los ámbitos de dominios de conocimientos tales como⁶⁰ :

- Intuición
- Análisis
- Relaciones
- Síntesis

⁵⁸ PÉREZ, GONZÁLEZ, Rafael. Estrategias de comunicación. El poder de la comunicación: la comunicación estratégica. 4 ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008. P. 554

⁵⁹ GARRIDO, Francisco Javier. Op., cit. p.79

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 68

- Escenarios y actores
- Pragmática
- Táctica
- Logística
- Estratagemas

Si se pudiera hacer una lista de las habilidades o condiciones que un estratega necesita para hacer un trabajo óptimo dentro de la organización, se mencionaba⁶¹ :

- Capacidad de análisis (para descomponer la realidad en sus partes relevantes)
- Capacidad de elevación (para reconocer la imagen, imagen de altura o big picture)
- Visión ampliada (opuesta a la visión limitada, miope o capacidad de observar el potencial)
- Capacidad para superar las respuestas binarias (elementales o no)
- Imputar el esfuerzo en la medida del objetivo (sin perfeccionismos)
- Saber cuándo trabajar en equipo (siempre habrá momentos donde el equipo deba ser solo espectador de las decisiones)
- Asumir liderazgo más allá de su autoridad formal
- Flexibilidad, apertura e innovación
- Coherencia ética en el actuar profesional
- Enfrentamiento de riesgos y oportunidades (minimizando riesgos y efectos sobre las personas)
- Actuar sin prisa y sin pausa
- Detentar una visión unificada e integradora
- Capacidad para comprender el entorno, más allá de lo evidente.

⁶¹ *Ibíd.*, p.80.

- Espíritu crítico e investigativo
- Habilidades decodificadoras de información
- Capacidad de comunicación (transmitir motivaciones y objetivos ajustados a cada auditorio).

A estas herramientas se suman algunas Core competencias centrales y condiciones que se destacan a continuación⁶² :

- Producción e integración de información: Se debe invertir una notable cantidad de tiempo y esfuerzo en el dominio de un tema o contexto; Sumando la capacidad de integrarse holísticamente a toda nota de conocimiento de la realidad observable (y prestando particular atención en identificar y superar los “naturales prejuicios” y preconceptos que nos pueden nublar).
- Aprendizaje continuo: El continuo estudio y aprendizaje son elementos que permiten generar nuevas asociaciones para destrabar una mente abierta y bien entrenada en la constante apertura con el entorno.
- Tolerancia al fracaso: Capacidad para de acumular un cierto número de fracasos sin caer en el desánimo, por el contrario, buscando las razones hasta resolver las dificultades para seguir adelante (lo que incluye cambiar el foco del proyecto).
- Autoconfianza: Es fundamental inyectar la suficiente cuota de confianza en las producciones intelectuales propias, así como en sus impactos futuros y estratégicos (anulando toda cuota de soberbia que pudiera deslizarse en el ego o producto de posibles dolores de autoestima)⁶³ .

Desde las distintas esferas de estudios que han fortalecido a las ciencias de la comunicación, se encuentran aplicaciones de los aportes de Likert en materias de climas y culturas corporativas; siguiendo su línea de trabajo, se puede señalar que actualmente un directivo, mánager, CEO o estrategia contará con un buen clima comunicacional abierto cuando sus empleados lo perciban como⁶⁴ :

- Amistoso y no hostil
- Bondadoso pero firme (no amenazante)

⁶² GARRIDO, Francisco Javier. Op., cit. p.81

⁶³ *Ibíd.*, p. 81.

⁶⁴ *Ibíd.*, p. 207.

- Sinceramente interesado por el bienestar de sus subordinados
- Trato considerado y sensible
- Justo y generoso
- Equilibra intereses (de la compañía y los empleados)
- Confianza en la capacidad de los empleados (e integridad)
- Espera mucho de sus empleados

Para hablar de los flujos de comunicación los autores Montoya & De la Rosa⁶⁵, se refieren a ellos como la dirección que toma la comunicación a nivel organizacional, dirección o sentido que permite la circulación de la idea por los diversos sectores que la conforman. Dentro de los flujos de comunicación se encuentran:

- Flujo ascendente: la comunicación va desde el subordinado hacia el superior, consta de información hacia los líderes de las impresiones sobre modelos de gestión o acciones administrativas ya puestas en marcha.
- Flujo horizontal: comunicación dada entre sujetos de un mismo nivel jerárquico para la unión de esfuerzo y contribución para fomentar la relación entre compañeros.
- Flujo circular: comunicación de repercusión libre entre todos los colaboradores, normalmente dada en organizaciones de con pocos funcionarios.
- Flujo transversal: la comunicación recorre todas las direcciones sin distinción de nivel jerárquico, un tipo de flujo para las organizaciones contemporáneas que son descentralizadas y flexibles en su modelo.

Fernández⁶⁶, refiriéndose a la comunicación como cimiento sobre el que se asienta toda la organización, llámese empresa o para el caso concreto, sindicato; reitera lo imprescindible de esta y la claridad en su estrategia comunicativa y también el

⁶⁵ MONTOYA, María y DE LA ROSA, Luciano. Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. [en línea] En: Revista Razón y Palabra, Vol. 18, No.87. Julio – septiembre 2014. 25.p [Consultado 26 de febrero 2020] Disponible en internet: https://www.researchgate.net/publication/272491575_Flujos_de_comunicacion_en_organizaciones_privadas_de_Tijuana_httpwwwrazonypalabraorgmxNN87index87html

⁶⁶ FERNÁNDEZ LÓPEZ, Sergio. Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Madrid: Narcea Ediciones. 2013. 270.p ISBN: 9789587621716

hecho de tener claras sus características, como las que aquí se enuncian, propias del tipo de flujo de comunicación.

En el caso de los sindicatos, la gran mayoría se enfocan bajo el flujo transversal, teniendo un tipo de comunicación que no distingue los diversos niveles jerárquicos que están contenidos entre los miembros del mismo; comportándose como una organización gremial marcadamente heterogénea, posibilitando a sus miembros compartir información, experiencias, una sana convivencia y la toma de decisiones más coherentes sin cohibición de ningún tipo; lo que se podría catalogar como una comunicación que, aunque desconoce jerarquías, sigue estando dentro de la comunicación formal organizacional, valiéndose del uso y transformación de los medios de comunicación habituales para las finalidades particulares de difusión interna y externa del sindicato.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Del marco teórico se identificaron conceptos que son transversales en la construcción del proyecto, a continuación, se presenta su respectiva conceptualización.

Comunicación: “En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”⁶⁷ .

Sindicato: “El sindicato es la expresión de la unidad de las comunidades obreras y de su decisión de luchar por una aplicación cada día más amplia de la justicia social a las condiciones de prestación de los servicios y por la creación de una sociedad futura en la que el trabajo sea el valor supremo y la base de las estructuras políticas y jurídicas.”⁶⁸ ”

⁶⁷ ABRAHAM, Nosnik. Definición de Comunicación según 5 Autores. Julia torres. Lider.Com., [en línea]. [visitado en septiembre del 2018] Consultado en: <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>.

⁶⁸ CHÁVEZ Mary El sindicato. [en línea]. En: Prezi. (22 de agosto del 2017). [Consultado en septiembre del 2018] Disponible en internet: <https://prezi.com/chigryv6lvy/el-sindicato/>

Organización: "Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común"⁶⁹ .

Comunicación estratégica: "La nueva comunicación estratégica plantea el paso de un ser racional, a uno relacional y aspiraciones, de acuerdo con elementos que faciliten la oportuna toma de decisiones por parte del receptor. La comunicación se integra al proceso estratégico según el entorno, al pasar de una comunicación de herramientas o difusionista, a ser parte en la toma de decisiones de la organización"⁷⁰ .

Comunicación interna: "la comunicación interna se orienta a demostrar que la alta dirección está dispuesta a apoyarse en todos los actores. Se aplica a desarrollar la comunicación y el diálogo vertical (descendente y ascendente); a incitar al personal a que descubra él mismo las soluciones propuesta por la dirección; a reaccionar con espíritu constructivo y a ofrecer su colaboración honesta; a integrar las propuestas del personal en el plan de la dirección y a hacer participar a los grupos en la realización de sus propuestas."⁷¹

Público interno: "Grunning define el público como un grupo de personas que: a) se enfrenta a un problema similar, b) reconoce que el problema existe y c) se organiza para hacer algo al respecto"⁷² .

Sindicato: "Asociación de base, y considerada por ello como organización de primer grado, ya que está constituida por los trabajadores. Aunque existen otras

⁶⁹ MOONEY. La organización, 1947. El mundo de los negocios. Blogs, 14 de septiembre del 2011. [en línea]. [consultado 15 de septiembre del 2018] Consultado en: <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>

⁷⁰ PÉREZ. Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia, 2008. [en línea]. En: Signo y pensamiento 59 Documentos de investigación. Vol.31. Julio-diciembre 2011 p.234-246 [Consultado el 3 de Septiembre de 2018] Disponible en internet: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2447/1720>.

⁷¹ GARCÍA, Julio. Óp., cit. p.52.

⁷² GRUNNIG. James. Públicos internos y externos. [en línea] En: Universidad De Navarra p.1 [consultado 29 el octubre 2018] consultado en: https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=66

organizaciones sindicales de grados superiores, que no son de base por no estar formadas directamente por los obreros, sino que son uniones de otras asociaciones”⁷³.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

4.4.1 Panorama del sindicalismo en Colombia

El sindicalismo es un movimiento sistematizado que permite la representación de los obreros, a través de una institución conocida como sindicato, que es una organización que reúne a los trabajadores para la defensa de sus intereses. Este movimiento, según se narra en la historia, surgió ya iniciada la época de la revolución industrial en 1930 en Europa, exactamente en Inglaterra, tras la quiebra del sistema feudal y el reconocimiento por primera vez de ciertos derechos de la clase obrera, en este momento, aparecen las primeras organizaciones (uniones) obreras agrupando a los trabajadores según su oficio.

La Organización Internacional del Trabajo, se forma en el año 1919, siendo uno de los organismos internacionales más antiguos del mundo, gobernado en forma tripartita por gobiernos, sindicatos y empleadores. Los sindicatos de todo el mundo tendieron a abandonar la antigua organización sindical por oficio, para generalizar el sindicato por rama de actividad.

Actualmente, los sindicatos están categorizados y ordenados dependiendo del gremio. Entre estos están: Sindicato de Gremio, que agrupa a los trabajadores por su oficio o profesión; Sindicato de empresas, que está conformado por trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa; el sindicato de industria, está formado por trabajadores pertenecientes a empresas dedicadas a una misma actividad industrial, comercial, de servicios social y demás equiparable; Sindicato de empresas varias, formado por trabajadores de dos o más empresas vecinas, cada una de las cuales tenga un número de trabajadores inferior a veinticinco; Sindicato de trabajadores independientes, Constituido por trabajadores empleados por cuenta propia y que no empleen a ningún trabajador asalariado, excepto de manera ocasional; entre otros.

⁷³ MARQUEZ MORENO, Flavia. Los sindicatos y sus acciones [en línea]. Licenciatura en Trabajo Social. Universidad Nacional de la Matanza; Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales; Julio 2009. [consultado el 25 de febrero de 2019]. Disponible en Internet: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000385.pdf>

El primer sindicato en Colombia, aparece en 1847 “gracias a la creación de la Sociedad de artesanos de Bogotá, cuyo fin era el de presionar un alza en los impuestos de aduana para que los productos elaborados por ellos pudieran competir en igualdad de condiciones con los traídos de otros países. Esta lucha terminó mal para la Sociedad, pues sus reclamos se tornaron violentos, lo cual hizo que se desatase una guerra civil que dejaría miles de muertos, artesanos y campesinos en su gran mayoría⁷⁴ .

4.4.2 Unión Sindical de EMCALI (USE)

La USE (Unión Sindical de EMCALI), está ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, en una sede propia en el barrio Champagnat. Esta organización lleva diez años de funcionamiento y tiene mil cuatrocientos afiliados; cuenta con un equipo de trabajadores comprometidos con la defensa de los derechos laborales, sociales y ambientales. La USE se caracteriza por su liderazgo participativo, cuenta con una junta directiva que fue elegida por los afiliados para que los representasen, estos líderes, están en constante escucha y comunicación con sus afiliados, todo esto, con el fin de satisfacer las necesidades de cada colaborador. En la junta directiva se toman decisiones en conjunto, dado que no es un solo líder quien dispone, sino que todos los líderes proponen y finalmente en consenso toman una decisión; cabe resaltar que todas las propuestas que surgen, se toman en cuenta a partir de las necesidades de los afiliados. En la USE todos participan en los problemas, las soluciones, las estrategias, el desarrollo y el progreso, para que la USE sea el mejor sindicato de EMCALI.

La USE como organización sindical, se orienta por unos valores de compromiso hacia la organización como lo son la responsabilidad y el respeto en la relación con su público interno, es decir sus afiliados y colaboradores. Esta buena relación, según Joaquín de la Junta, es la clave para traer más colaboradores que necesiten ser respaldados laboralmente. Esto logrando generar un vínculo de confianza por parte de estos y un apoyo hacia la organización sindical. Una orientación basada en criterios de semejanza, es decir, mostrar que hacen cambios a través de acciones sociales, acciones que pueden ser un medio de solución a problemas y conflictos.

Esta organización busca estar al tanto de las necesidades y servicios que son prestados a la comunidad, con el fin de que sean entregados de manera equitativa y de calidad, el servicio del agua, la energía, las telecomunicaciones, todos aquellos servicios que le permiten a una comunidad llevar una calidad de vida digna, estar

⁷⁴ BANREPCULTURAL. Sindicalismo [en línea] 2017 [consultado 15 en septiembre 2018] Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/sindicalismo>

en la búsqueda de solución hacia todos los problemas de los miembros afiliados y quienes están en proceso de afiliarse.

Estos líderes profesan los valores que hacen parte de su identidad y con los cuales se construyó la organización, implementando la misión y visión de USE, tomando como ejemplo algo que los caracteriza y les da el privilegio de considerarse diferentes a los otros sindicatos, que es no protestar violentamente sino hacer una protesta a través del diálogo. Este se ve reflejado en dos de sus eslóganes más importante: “el sindicato no se acaba, se transforma”, “unidos hacemos la diferencia.”

4.4.3 Identidad de la USE

Los colores de identidad que más resaltan son el verde y el blanco, pero también hacen uso en su logo del azul, amarillo y rojo; estos colores se tomaron de un referente a la bandera de La República de Colombia y a la bandera de la ciudad de Santiago de Cali. El logo está constituido por unas manos unidas con cada uno de estos colores, rodeando su nombre (USE).

Figura 8. Logo de la organización



Fuente: Logo [en línea] página web, Unión Sindical de Emcali, 2018 [Consultado el 21- 09- 2018]. Disponible en: <https://plus.google.com/100530756839288424278>

4.4.4 La comunicación en la USE

En los inicios de la Unión Sindical EMCALI USE, se gestionaba la comunicación por los mismos miembros de la junta directiva, sindicalistas con otras profesiones y habilidades distintas a las de un comunicador social; esto debido a la falta de un presupuesto para la contratación de un experto en la gestión de la comunicación.

A través del tiempo, desde el año 2011 fueron ingresando profesionales que llegaron a aportar desde su especialidad en la organización, el inconveniente para ese momento fue que el sindicato no contaba aún con un presupuesto estable, lo que conllevó a que el aporte en la gestión de la comunicación fuera intermitente.

Para los siguientes años, la USE fue creciendo en afiliados y en la generación de nuevos proyectos, ya su enfoque no era solo el laboral, sino que dio apertura a proyectos sociales y ambientales; como lo fue el “El Foro Regional Por El Agua” desde el 2012, incentivando y promocionando proyectos ambientales y comunitarios en la ciudad de Santiago de Cali y sus corregimientos aledaños.

Entre los años 2016 y 2017 se fortaleció el grupo de comunicaciones, ya eran cuatro integrantes de planta y tres de apoyo para eventos y proyectos, con un total de siete colaboradores para esta área; los cuales se complementaban a través de sus diferentes especialidades y profesiones, Comunicaciones USE ahora contaba con: comunicadores sociales, diseñadores gráficos, periodistas, fotógrafos y un politólogo; a continuación se mostrará una gráfica de línea de tiempo que muestra el periodo en el que ingresó cada colaborador.

Figura 9. Línea de tiempo



Fuente: Elaboración propia

Con el transcurso del tiempo, en el 2018, se desarrollaron estrategias de comunicación dirigidas a su público interno, para llevarlas a cabo su método de planeación se ejecutó a través de un modelo PEC (planeación estratégica de comunicación), método propuesto por uno de sus integrantes, para la planeación de estrategias, tácticas y actividades.

Para Comunicaciones USE, la comunicación se fundamentó en un proceso de intercambio que se involucra a todos los miembros de la organización para que se alineen con los objetivos del mismo. De acuerdo con las apreciaciones y conceptualizaciones que tiene el equipo de comunicaciones en encuestas realizadas “La comunicación para la USE es el proceso que facilita y fortalece las relaciones con los públicos, con el objetivo de generar integración entre los mismos y que se establezcan relaciones asertivas y duraderas”⁷⁵. Por otra parte, la comunicación ayuda a que el sindicato pueda ser reconocido por promover el respeto y la defensa de los derechos de los trabajadores de Emcali por medio del diálogo y el cuidado de los recursos naturales.

Es de resaltar que la Unión Sindical EMCALI USE ha tenido un crecimiento favorable en relación con su público interno, que se encuentra conformado por sus colaboradores y afiliados. Ahora bien, dado el crecimiento que ha tenido el público interno y, aunque el trabajo siempre es participativo y se construye entre todos, hay

⁷⁵ VASQUEZ, SANTIAGO. Entrevista año 2019. Grupo de comunicaciones USE.

información relevante que en ocasiones no se comunica a nivel interno en general; esto sucede porque los directivos, colaboradores y afiliados no tienen un lineamiento comunicativo a seguir que sea transversal en la organización.

A continuación, se mostrarán los públicos de interés de La USE

Público interno: La USE cuenta con un público interno de colaboradores y afiliados, ya que es una construcción participativa y estos dos hacen parte de la toma de decisiones.

- **Trabajadores USE:** son las personas que laboran para el sindicato.
- **Afiliados USE:** son los trabajadores de EMCALI que están afiliados al sindicato, en el momento el sindicato cuenta con 1.400 afiliados.

Público externo: la USE cuenta con relacionamiento con diferentes organizaciones que son aliadas y otras cumplen un papel de supervisión.

- **Trabajadores de EMCALI no afiliados al sindicato:** son los trabajadores de EMCALI que no están afiliados al sindicato.
- **EMCALI:** empresa de servicios públicos, es la organización responsable de que el sindicato exista.
- **ISP (RÉGIMEN GLOBAL):** La Internacional de Servicios Públicos reúne a más de 20 millones de trabajadores y trabajadoras, representados por 700 sindicatos en 163 países y territorios.
- **ESTADO COLOMBIANO:** Entidad reguladora y controladora de EMCALI por ser una empresa pública.
- **ÚNETE (RÉGIMEN LOCAL):** Unión Nacional de Trabajadores del Estado y los Servicios Públicos (ÚNETE) es uno de los reguladores del sindicato a nivel regional.
- **SINTRAEMCALI:** la USE y SINTRAEMCALI son los dos sindicatos establecidos con sede propia y los más reconocidos de la organización.
- **ORGANIZACIÓN DE MUJERES USE:** en el 2018 se crea una organización de mujeres que tienen como objetivo ayudar a la USE a conseguir sus objetivos y metas.
- **AQUACOL:** organización ambiental que sirve como aliado a la organización.

- Familia de trabajadores.
- CONTAGUAS: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- FECOSER: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- ACUACALI: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- SINTRAMBIENTE: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- SINTRACUAVALLE: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- Congreso de los pueblos: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- ECOFESTIVAL: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- SENA: organización educativa que sirve como aliado de la organización en sus planes y proyectos.
- Maestros del agua: organización ambiental que sirve como aliado a la organización.
- Radio EMCALI: programa de radio en donde se difunde información sobre el sindicato y la empresa Emcali a los públicos de interés.

La USE también cuenta con un relacionamiento estratégico directo con:

- Comunas y corregimientos de Cali: cada comuna y corregimiento de Cali es visitada por el sindicato para dar a conocer los proyectos y unir esfuerzos.
- Entidades públicas de Colombia: para la USE trabajar de la mano con entidades públicas es un apoyo que sirve de igual manera para avanzar en su objetivo primordial la entidad pública de servicios públicos EMCALI.
- Sindicatos latinoamericanos: todos los sindicatos de Latinoamérica son referentes y están en su público de interés de la organización para sumar esfuerzos y trabajo.
- Medios de comunicación masivos: los medios como la televisión son organizaciones que se utilizan como difusor de la información y visibilización de la misma en pro de los objetivos de la USE.

5. METODOLOGÍA

5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el desarrollo del presente estudio, aquí se detallan aspectos relevantes como el enfoque de la investigación, población, caracterización técnica, instrumentos y procedimientos realizados con el fin de llevar a cabo esta investigación.

El objetivo general es analizar el impacto de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la Organización Unión Sindical Emcali USE en el 2018. Para cumplimiento de este objetivo, se desarrolla una metodología mixta, que permite realizar un análisis conjunto de la organización.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio descriptivo, permitió caracterizar e identificar los responsables que gestionan la comunicación interna, y analizar el impacto de las estrategias de comunicación implementadas por la Unión Sindical Emcali USE en el año 2018.

La investigación permitió conocer la estructura del equipo de comunicaciones, identificar las estrategias de comunicación y la gestión de la comunicación interna y finalmente determinar el impacto que generaron las estrategias implementadas en este año.

5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación se planificó en cuatro etapas, cada una con momentos diferentes que serán descritos a continuación.

- En esta etapa inicial se realizó un acercamiento a través de una entrevista estructurada con los encargados del equipo de comunicación, para explorar cómo se efectuó la gestión de la comunicación a nivel interno en el sindicato e identificar las estrategias implementadas, adicionalmente conocer cómo estaba constituida el área y los perfiles de los integrantes de la misma.
- Aplicación de instrumentos a los afiliados para conocer la percepción que tenían con respecto a las estrategias implementadas en el año 2018, lo cual permitió

conocer si las estrategias implementadas habían cumplido las metas propuestas por parte de la organización.

- Consolidación de la información que permitió caracterizar el área de comunicaciones, identificar cómo se gestionaba la comunicación interna y conocer las estrategias de comunicación del año 2018
- Análisis de la información que permitió determinar el impacto de las estrategias de comunicación implementadas teniendo en cuenta referentes teóricos que permitieron analizar desde la perspectiva estratégica la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali la cual se contrastó con las apreciaciones indicadas por los afiliados con respecto a las estrategias.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.4.1 Área responsable de la gestión de comunicación interna

La población total evaluada fue de siete colaboradores que hacen parte del área de comunicaciones de la USE, estos son los encargados de brindar información básica sobre el funcionamiento del área de comunicaciones USE. Ver cuadro 2

Cuadro 2. Detalle de la población del área de comunicación de la USE

Nombres	Edad	Profesión
Diana Carolina Rojas Vásquez	40	-Comunicadora social-periodista. -Abogada (en formación).
Santiago Vásquez Martínez	24	Diseñador gráfico.
Enuar Delgado Ortiz	38	Periodista.
Juan Diego Lugo Perafán	21	Comunicador social-periodista (en formación).
Juan Camilo Valencia	24	Diseñador gráfico.
Sandra Lorena Quijano	32	Fotógrafa.
Luis Fernando Taseche	60	-Comunicador social y periodista. -Político.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Afiliados de la USE

La población de afiliados de la USE es de 1.400 colaboradores, pero debido a la dificultad de acceso a ellos, sólo se logró aplicar el instrumento a treinta afiliados que participaron en esta investigación. Esta, es una muestra por conveniencia porque la disponibilidad de los afiliados no coincidía con la fecha de la aplicación de la encuesta. Por motivos laborales y personales, no fue posible la participación de la gran mayoría de los encuestados para esta investigación. En este caso, lo que se hizo fue contar con la cantidad de afiliados que estuvieron disponibles para la realización de la técnica de muestreo. Para efectos de la investigación se excluyó inadvertidamente una gran proporción de la población y se seleccionó los sujetos que estaban accesibles para los investigadores.

En esta investigación, se aplicó el muestreo por conveniencia porque se seleccionó una muestra de la población que estaba accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionaron porque estaban fácilmente

disponibles y porque se sabía que pertenecían a la población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

Hubiese sido apropiado generalizar los resultados a la totalidad de la población, pero en este caso, la población era demasiado grande y resultó imposible incluir cada individuo. Dado este panorama, fue necesario la técnica de muestreo por conveniencia, ya que es la más común. Además de que fue rápida, los treinta afiliados estuvieron disponibles.

Esta muestra por conveniencia permitió a los investigadores obtener los datos básicos con respecto al tipo de afiliación, la cantidad de la población por tipo de afiliado y género. Con estos datos iniciales, posteriormente se pudo conocer la percepción de los afiliados sobre las actividades implementadas durante el año 2018 por el equipo de comunicaciones de la USE.

Aunque la muestra no es representativa de toda la población y no demuestra la imparcialidad al ser escogida, la percepción de los afiliados encuestados fue parcialmente similar.

Cuadro 3 Caracterización de la población de afiliados USE

Tipo de afiliado	Cantidad	Género	
		Masculino	Femenino
Personal operativo	18	11	7
Personal administrativo	12	7	5

Fuente: Elaboración propia

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.5.1 Entrevista estructurada

Se desarrollaron dos instrumentos para entrevistas una para obtener información que permitió caracterizar la estructura del área responsable de la gestión de la comunicación interna y conocer el perfil de los profesionales que la integran adicionalmente conoce cómo se realizó la gestión de la comunicación e identificar las estrategias implementadas en el año 2018. Se realizó a siete profesionales responsables de la gestión de la comunicación interna.

Cuadro 4. Entrevista: Caracterización e identificación de la gestión de la comunicación interna. Recolección de información a través de entrevista

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué se aplicó este instrumento?	<ol style="list-style-type: none">1. Para identificar características del área responsable de la gestión de la comunicación y los profesionales.2. Identificar cómo se gestionó la comunicación interna y conocer las estrategias que se implementaron en el año 2018.
¿A qué personas?	Profesionales del área responsable
¿Qué aspectos se pusieron en cuestión?	Perfil profesional, antigüedad en la organización, nivel de escolaridad, habilidades, conocimientos, conformación de la estructura del área, gestión de la comunicación y estrategias del año 2018.
¿Quién lo realiza?	Investigador
¿Lugar de recolección de la información?	Instalaciones de la USE
¿Con qué instrumento?	Preguntas estructuradas abiertas y cerradas.
Elaborado por: Investigador	

5.5.2 Cuestionario de percepción de las estrategias implementadas

Este cuestionario se hizo de manera individual a treinta afiliados de la USE, facilitando la obtención de la información pertinente para conocer el impacto que tuvieron las estrategias de comunicación interna durante el año 2018.

Cuadro 5. Identificar las percepciones de algunos afiliados a la USE con respecto a las estrategias de comunicación interna implementadas por parte del área responsable en el año 2018. Recolección de información a través de cuestionario.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué se aplicó este instrumento?	Para indagar sobre la percepción de los afiliados con respecto a las estrategias implementadas en el año 2018.
¿A qué personas?	Treinta (30) afiliados de la USE
¿Qué aspectos se pusieron en cuestión?	Los flujos de comunicación, plan de capacitación de social media, manual de imagen e identidad y normas generales de comunicación (estrategias planteadas y ejecutadas en el año 2018)
¿Quién?	Investigador
¿Lugar de recolección de la información?	Instalaciones de la USE
¿Con qué instrumento?	Preguntas estructuradas

5.6 RECURSOS

Talentos Humanos

- Grupo directo:
 - Evelyn Arroyo Scarpetta
 - Felipe Naranjo Sánchez
 - Juan Diego Lugo Perafán.
- Grupo indirecto:
 - Equipo de comunicación de la USE
 - Junta Directiva
 - Afiliados de la USE

Recursos Físicos

Cámaras, micrófono de solapa, trípode, programas de edición, computador portátil, papel, lápiz, bolígrafos, bitácora, grapadora, carpetas, perforadora.
Transporte durante 4 meses, dos días a la semana.

5.7 CRONOGRAMA

MESES ACTIVIDADES/ SEMANAS	1				2					3				4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Cuestionario al área de comunicaciones	X	X														
Análisis de primera parte del cuestionario			x	x	x	x										
análisis de la segunda parte del cuestionario							X	X	X	X						
Identificación de estrategias de comunicación de la USE										X	X					
Análisis detallado del impacto de las estrategias de comunicación de la USE												X	X	X	X	X

6. RESULTADOS

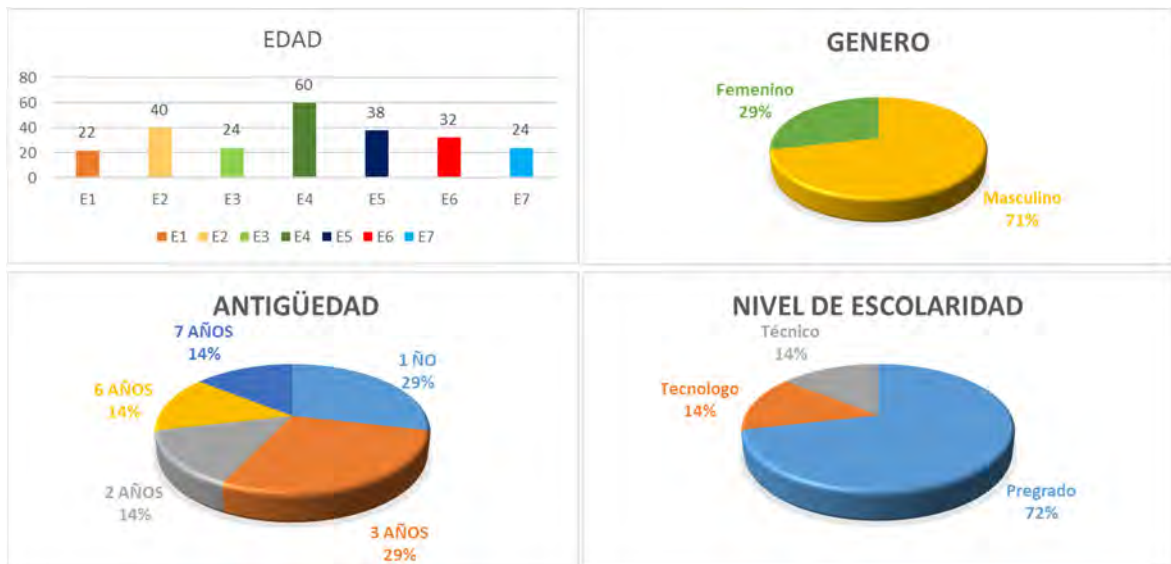
6.1 ESTRUCTURA DEL ÁREA RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DE LOS PROFESIONALES QUE LA GESTIONAN EN LA UNIÓN SINDICAL EMCALI (USE).

6.1.1 Perfil de los integrantes del área de comunicación en la USE

Para conocer la estructuración del equipo de comunicaciones de la USE, y además, saber de qué manera se gestionó la comunicación interna en la organización en el año 2018, fue necesario realizar una entrevista, que permitió conocer cómo estaba conformada el área responsable de la comunicación interna y ahondar en el reconocimiento técnico de los encargados de la gestión de la misma.

A continuación, se muestran datos generales de los integrantes del área: edad, nivel de escolaridad y antigüedad en la organización.

Figura 10. Datos generales de los integrantes del equipo de comunicación



El área cuenta con un grupo de siete encargados, de los cuales cuatro integrantes tienen formación universitaria, otro se encontraba finalizando su proceso académico y los otros dos cuentan con título Tecnológico y Técnico en comunicación.

Se encuentran en un rango de edad de los 22 hasta los 60 años; tres de ellos entre 22 y 24 considerándolos los más jóvenes y con menos antigüedad, y los otros cuatro están en un rango de 32 y 60 años quienes cuentan adicionalmente con mayor antigüedad en la organización siendo los de mayor experiencia en el conocimiento del manejo y trayectoria de la USE; el resto de integrantes del equipo, dos cuentan con tres años de servicio, dos cuentan con un año y una persona lleva dos años de vinculación. Adicionalmente el grupo de comunicación está conformado por cinco hombres y dos mujeres.

A continuación, se presenta el perfil profesional de cada uno de los integrantes del área.

Cuadro 6. Perfil profesional de los encargados del área de comunicaciones

Entrevistado	Perfil profesional
E1	Estudiante de comunicación social y periodismo, con énfasis organizacional, líder con conocimientos en imagen, reputación corporativa y servicio al cliente.
E2	Comunicadora social-periodista y abogada con énfasis organizacional, responsable, proactiva, eficaz y eficiente. Generadora de estrategias de comunicación, relaciones públicas, manejo de medios masivos.
E3	Diseñador gráfico con énfasis en política pública, eficiente a la hora de generar contenido gráfico, para relaciones públicas y redes sociales.
E4	Comunicador social-periodista y politólogo con énfasis en urbanismo, líder Generador de estrategias de comunicación, relaciones públicas, manejo de medios masivos.
E5	Periodista, emprendedor proactivo, eficaz y eficiente. Generador de contenido gráfico, relaciones públicas, manejo de redes sociales, canal de YouTube y foto reportaje.
E6	Fotógrafa, proactiva apasionada, capturar momentos es congelar la vida a través de un cámara, le gusta el trabajo en equipo y la creatividad.
E7	Diseñador gráfico, experto en redes sociales y marketing publicitario.

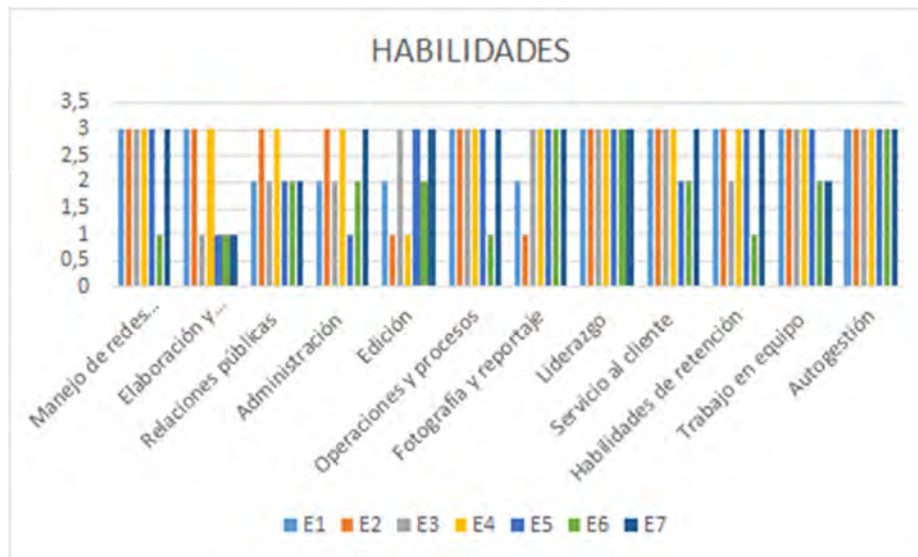
De acuerdo con el perfil se evidencia que los integrantes cuentan con el conocimiento y la experiencia para desempeñarse en un área de comunicaciones y aportar a la gestión de la comunicación interna.

El área cuenta con: Comunicadores Organizacionales, Relacionista Público, Diseñadores Gráficos, Periodistas, Community Manager, Fotógrafos y Politólogos. Sus perfiles se asemejan y todos se relacionan, lo que cambia es el enfoque que ha elegido cada uno de acuerdo con sus fortalezas y responsabilidades:

- E1: Comunicador Social con enfoque organizacional.
- E2: Comunicadora Social y Abogada con enfoque organizacional.
- E3: Diseñador Gráfico con enfoque en política pública.
- E4: Comunicador Social-Periodista y Politólogo con énfasis en urbanismo.
- E5: Periodista con enfoque organizacional y reportajes.
- E6: Fotógrafa con enfoque en foto reportaje.
- E7: Diseñador Gráfico, experto en redes sociales y marketing publicitario.

Continuando con el perfil de los responsables del área presentamos, la tabla de conocimientos y habilidades que previamente ellos consideraron las necesarias para desempeñar su labor dentro de la USE; donde se destaca que en habilidades como: autogestión, trabajo en equipo, retención, servicio al cliente y liderazgo los integrantes del área indican contar con la habilidad en un nivel alto. Con relación a los conocimientos en nivel alto está el manejo de redes sociales, fotografía y reportaje, operaciones y procesos propios de la USE, edición, administración, relaciones públicas y elaboración y planeación estratégica.

Figura 11. Conocimientos y habilidades



De acuerdo con los datos obtenidos anteriormente se encontró que los integrantes del área se califican como excelentes en la mayoría de las habilidades y funciones que desarrollan dentro de la USE, entre las cuales se tienen:

En la autogestión, que hace referencia a la participación activa de cada miembro del equipo en la toma de decisiones y su funcionamiento, los mismos, se calificaron en su totalidad como excelentes.

En el trabajo en equipo, el 71.4% (5 personas) de los integrantes del Área de Comunicaciones se consideran Excelentes y el 28.6% (3 personas) se consideran buenos en dicha habilidad.

Para habilidades de Retención, el 71.4% (5 personas) se consideran excelentes, el 14.3% (1 persona) se calificó bueno y el otro como regular.

En servicio al cliente El 71.4% de los integrantes se califican excelentes, mientras que el 28.6% (3 personas) se consideran buenas en el manejo de la misma.

El 100% de los integrantes del área de Comunicaciones se consideran excelentes en el Liderazgo.

El 71.4% de los integrantes (5 personas) del área de comunicaciones se consideran excelentes en la Fotografía y el Reportaje, un integrante se considera bueno y otro de ellos, regular en dicha función.

El 85.7% (6 personas) se consideran excelentes en operaciones y procesos, y el 14.3%, es decir, una persona, se considera regular en la misma.

El 42.8% de los integrantes (3 personas) se consideran excelentes en la edición, el 28.6% (2 personas) se consideran Buenos y el mismo porcentaje restante, se consideran regulares en esta habilidad.

En administración, el 42.8% de los integrantes (3 personas) se califican excelentes, el 42.8% se consideran buenos y sólo una persona se considera regular.

El 71.4% de los integrantes (5 personas) califican como buenas en las Relaciones Públicas, y el 28.6% (2 personas) se consideran excelentes.

El 42.8% de los integrantes (3 personas) se califican excelentes en la elaboración y planeación de estrategias de comunicación, y el 57.2% (4 integrantes) se consideran regulares en el manejo de esta.

El 85.7% de los integrantes se califican excelentes en el manejo de las redes sociales, y solo una persona se considera regular en el manejo de la misma.

Estas habilidades fueron relacionadas con el aporte teórico de Preciado, Guzmán y Losada, y desde esta perspectiva se hizo el análisis de la caracterización del área de comunicación.

Cuadro 7. Estructuras del área de comunicación con funciones y habilidades

NOMBRE DEL ÁREA	ESTRUCTURA	FUNCIONES Y HABILIDADES
Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicador organizacional - Comunicaciones internas - Medios masivos - Relaciones institucionales 	<p>Apoyar, diseñar y ejecutar mensajes y acciones de comunicación y relacionamiento dirigidos a públicos externos e internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones públicas. - Trabajo en equipo
Dirección de Comunicación y Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Directora de comunicación - Publicista 	<p>Organizar eventos para fortalecer la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración
Comunicaciones y Medios	<ul style="list-style-type: none"> - Productores de medios - Productores audiovisuales - Diseñadores - Periodistas 	<p>Asegurar que todos los públicos tengan insumos de información que requieran. Comunicación educativa y planeación de campañas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de redes sociales - Edición - Fotografía y reportaje - Autogestión - Trabajo en equipo
Oficina de Comunicaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de comunicación - Practicante de comunicación - Diseñador 	<p>Comunicar internamente cambios relativos a ajustes, políticas y gestión de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones y procesos - Retención - Servicio al cliente - Trabajo en equipo
Gerencia de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de comunicaciones - Coordinadora de comunicaciones - Practicante 	<p>Implantar estrategias de comunicación, campañas para grandes programas, cultura organizacional. Planear, desarrollar y coordinar la producción y distribución de los medios y escenarios de comunicación interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y planeación estratégica - Liderazgo - Trabajo en equipo

Fuente: PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Colombia: Ecoe Ediciones, 2013. p. 94-98

En contraste con el aporte teórico y los datos reunidos para caracterizar la estructura del área de comunicaciones de la USE, se encontró que el equipo a nivel profesional e interdisciplinario es muy bueno, y cumple con lo que se requiere para constituir un equipo de comunicación, siempre y cuando se deleguen tareas y se especifiquen qué tipo de funciones hacen parte de cada área como se señala anteriormente en la tabla.

6.2 ESTRUCTURA

A continuación, las siguientes preguntas en la entrevista permitieron identificar la persona a quien se rinde reporte, la persona responsable del área, número de personas que la integran y las funciones que se desarrollan dentro de la misma.

¿El área a quien reporta directamente?

Se encontró una respuesta unificada por parte del grupo, en la cual señalaron, que se tiene como directriz, reportar todos los acontecimientos, decisiones y actividades en general a la Junta Directiva representada por el presidente.

¿Quién es el responsable del área?

En lo que respecta al responsable del área, se tiene que todos los miembros del equipo están en igual nivel jerárquico, todos son un equipo y trabajan en conjunto; distribuyendo las tareas y funciones que se planean en el área.

Precisaron que regularmente se dividen las tareas, organizándose en parejas o en caso de ser necesario, se brindan apoyo recíproco, en funciones como la planeación, el diseño, el manejo de redes, las relaciones públicas con los medios de comunicación y aliados, los reportajes y el periodismo.

¿Cuántas personas integran el área?

El equipo de comunicación cuenta con siete integrantes, cinco de ellos son de planta, y dos son aliados de apoyo.

¿Cuáles son las funciones del área?

Los integrantes determinaron de manera concreta y clara las funciones generales del área:

- Planear y crear estrategias de comunicación.
- Apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI.
- Manejo de redes sociales y ecosistema digital.
- Relaciones públicas.
- Elaboración, diseño y edición de videos.
- Revista semanal.
- Periodismo y reportaje.

A partir de los resultados recolectados, se pudo identificar una estructura sin jerarquías en el grupo de comunicaciones, donde todos tienen la misma importancia y participación; manejando una comunicación horizontal, sus roles y funciones son divididos por capacidades y habilidades buscando siempre hacer trabajo en equipo. Sin embargo, con base en lo propuesto por Preciado Guzmán y Losada, es pertinente contar con un director de comunicaciones, que se encargue de liderar la operatividad del equipo e igualmente la determinación de roles, lo que permite la especialización funcional en cada una de las tareas asignadas, y de esta forma, lograr un óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo anterior, es el director de este equipo quien debe rendir cuentas a la junta directiva encabezada por presidente del sindicato, siguiendo un conducto regular en el que el resto de los integrantes, realicen sus tareas y cumplan con las directrices de su jefe inmediato; lo que da lugar a una estructuración organizada de la unidad de trabajo, permitiendo obtener cohesión en todas las actividades y situaciones que se presenten al interior de la organización⁷⁶.

⁷⁶ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p. 24. ISBN: 84-7509-755-3

Los empleados del grupo de comunicaciones de la USE, desarrollan funciones específicas, tal como se muestra a continuación:

- Desarrollo de estrategias de comunicación a nivel interno y externo, relaciones públicas, comunicados oficiales, presentación y medios masivos de comunicación.
- Funciones y diseños gráficos, edición de videos, fotografías, manejo de redes sociales, acompañamiento de eventos.
- Divulgación por canal de YouTube, acompañamiento en eventos y entrevistas.
- Desarrollo de estrategias para redes sociales, visibilización y posicionamiento de la organización, manejo de redes sociales, edición de vídeos, acompañamiento de eventos y reuniones institucionales.

En la Figura 12, se muestra lo que podría ser la estructura del grupo de comunicaciones de la USE, allí se denota que existen muchas actividades, y que varios integrantes pueden realizar la misma actividad, sin existir un canal regular para realizarla (se toma para el ejemplo solo cuatro integrantes de los siete).

Figura 12. Funciones del área de comunicaciones



Aunque cada uno puede y está capacitado para cumplir cualquier función de las mencionadas anteriormente; los siete se reparten el trabajo de la siguiente forma:

-E1: Planeación y elaboración de estrategias de comunicación interna y posicionamiento de la organización.

-E2: Manejo de las relaciones públicas del sindicato y pautas con medios masivos de comunicación.

-E3: Edición de contenido audio visual y revista informativa semanalmente a nivel interno.

-E4: Creación de contenido y recopilación del proceso de la USE con su público externo, control de lineamientos de comunicación.

-E5: Entrevistas y reportajes de los procesos de la USE y de sus intereses.

-E6: Fotorreportajes en las salidas de la USE, y manejo de redes

-E7: Diseños gráficos de todo el material publicitario de la organización y community manager de la organización.

Teniendo en cuenta los hallazgos y la confrontación con el aporte teórico, se puede deducir que el equipo que conforma el área de comunicación de la USE, en su año de existencia cuenta con los profesionales idóneos, sin embargo, podrían establecer una estructura cuya organización les permita gestionar la comunicación adecuadamente tanto a nivel interno como externo.

6.3 IDENTIFICAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA USE

6.3.1 Gestión de la comunicación interna.

Para llevar a cabo este segundo objetivo de la investigación, fue necesario crear un cuestionario, a través del cual se identificó la gestión de la comunicación interna en la USE, y se observa a continuación:

6.3.1.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE?

Se le realizó esta misma pregunta a los siete (7) integrantes del área de comunicaciones y las respuestas concordaban en que la comunicación interna se gestionaba a través de medios de comunicación, métodos de planeación y desarrollo, sus respuestas fueron:

- E1: La comunicación la gestiono a través de estrategias de comunicación, reuniones formales e informales e información de procesos a través del manejo de redes sociales.
- E2: Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE y creación de estrategias de comunicación interna.
- E3: Gestiono la comunicación de la USE a través de estrategias de comunicación y creación de material audiovisual y reportajes.
- E4: La comunicación en la USE la gestiono a través de Creación de estrategias de Comunicación interna, información de procesos y uso de elementos visuales.
- E5: Por medio de entrevista y reportajes que se realizan a la junta directiva con el fin de informar semanalmente los procesos que lleva la organización por los canales internos y a través de YouTube.
- E6: Se gestiona la comunicación en la USE a través del uso de elementos visuales y Diseño gráfico.
- E7: Se gestiona la comunicación a través información de procesos y avances, uso de elementos visuales e implementación de diseños que faciliten la comunicación.

Estos datos recogidos mostraron que los miembros de la organización USE, ven la gestión de la comunicación interna desde las funciones que deben desarrollar y no como un proceso en constante movimiento, que se repite siempre que se quiera crear o implementar determinado objetivo. (Investigación, planificación, ejecución, seguimiento- evaluación) ⁷⁷. Lo anterior indica que el equipo no aplica el ciclo de la

⁷⁷ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Óp. cit. p.43

comunicación estratégica de manera consecuente, conforme al modelo señalado por Preciado, Guzmán y Lozada, dado que solamente entran a ejecutar actividades que ellos determinan como estrategias de comunicación, omitiendo etapas previas, necesarias para una correcta ejecución, tales como la investigación y la planificación, lo que a su vez, les impide llevar a cabo una evaluación y seguimiento que permita medir si las actividades realizadas funcionan.

¿Cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno?

- E1: Por medio de la retroalimentación de todos los miembros, con sugerencia de métodos efectivos para la transición eficiente y eficaz de la comunicación.
- E2: A través de reuniones se trabajan y analizan falencias buscando encontrar soluciones.
- E3: se habla con los afiliados y se trabaja y evalúa con la Junta Directiva la forma y la herramienta más adecuada de comunicarse.
- E4: Se planean estrategias de participación a todo el público interno para identificar fallas y fortalezas en colectivo.
- E5: Se trabaja con la retroalimentación que se hace con el público interno para mayor eficiencia a la hora de comunicar.
- E6: A través de las reuniones entre afiliados y directivos, dando espacio a los temas de comunicación en búsqueda de métodos efectivos para que la transmisión sea eficiente.
- E7: A través de reuniones se conocen las necesidades y se generan estrategias de comunicación interna.

En este segmento, todas las respuestas apuntaron a una generalidad, que tenía que ver directamente con la retroalimentación de los actores, esta se lograba a partir de reuniones, en las cuales se abrían espacios para discutir inconformidades, falencias o debilidades que se expresaran por parte de los afiliados con respecto al área de comunicación y el sindicato como tal. Todo lo anterior, buscando una

comunicación efectiva que les permitiera fortalecer los flujos de comunicación y las relaciones organizacionales.

Este punto es muy importante, dado que establecer canales que permitan la retroalimentación con los públicos internos, fortalece los procesos de comunicación al interior de la organización, disminuyendo la incertidumbre y la desorientación que alejan a todos los actores de los objetivos⁷⁸.

6.3.1.2 ¿Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna?

La finalidad de esta pregunta era identificar si la organización estaba escuchando a su público interno, pero además incluyendo sus necesidades en la planeación estratégica de la organización.

Figura 13. Resultado de la encuesta para estrategia de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

⁷⁸ La gestión de la comunicación interna en las organizaciones [video]. Perú: YouTube, Universidad de San Martín de Porres. (21 de junio del 2010). 8:45 min. [Consultado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PE3NzrlaF0o>

En la anterior gráfica se evidencia que el 100% del área de comunicaciones tiene en cuenta las necesidades del público interno para planear estratégicamente y de esta forma cumplir con los objetivos de la organización.

6.3.1.3 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación?

Con esta pregunta, se buscaba identificar si la organización, utilizaba un modelo de plan estratégico, que le permitiera cumplir con sus objetivos organizacionales.

Figura 14. Resultado de la encuesta para análisis de modelo de plan estratégico



De acuerdo con las respuestas dadas por el equipo, señalaron que sí había un plan estratégico para la gestión de la comunicación a nivel interno, que les permitiera organizar sus agendas estratégicas dentro de la organización. Sin embargo, esto es contradictorio con el punto 6.2.1.1. (cómo se gestiona la comunicación interna) dado que, si ellos obedecieran a un plan de comunicación estratégica, la idea de gestión de comunicación interna sería clara y no tendría lugar a ser confundida con las funciones y los roles que debe ejercer un comunicador dentro de una organización. García señala que la comunicación interna se materializa cuando hay una reflexión global acerca del entendimiento de la gestión de la comunicación⁷⁹,

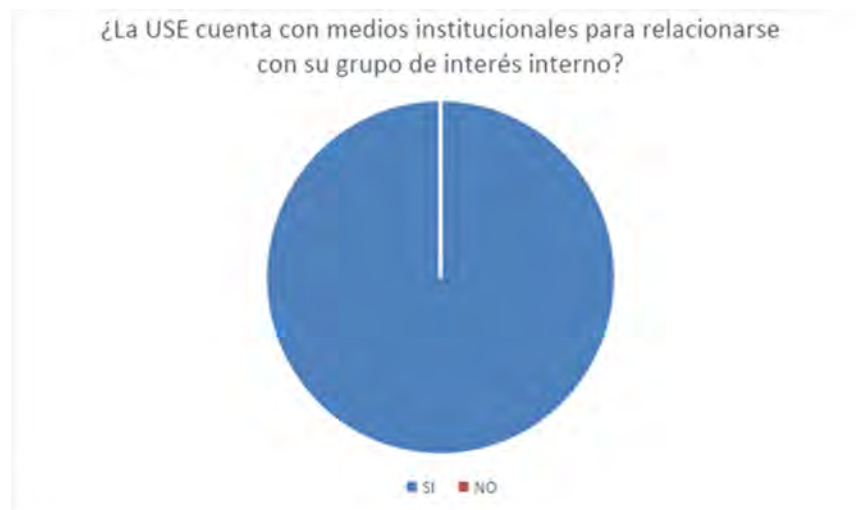
⁷⁹ Ibid., min.

sin esta comprensión, la efectividad de los objetivos (organizacionales, funcionales, estratégicos, comportamentales y corporativos) se hace inalcanzable.

Por otra parte, en el desarrollo del primer objetivo de la caracterización del área responsable se encontró que el 52.2% de los encargados se calificaron como regulares en las habilidades de Planificación y elaboración de estrategias, sin embargo el 42.8% que corresponde a tres miembros del equipo, se calificaron como excelentes en este mismo punto, hallazgo que vale la pena resaltar, pues tener tres estrategias en un departamento de comunicaciones con esta competencia, facilita que se logre aplicar el ciclo de la comunicación estratégica que se ha señalado anteriormente.

Lo anterior demuestra, unido a la caracterización del departamento, que el equipo cuenta con el grupo interdisciplinario cualificado, idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo, a pesar de calificarse excelentes y buenos en la mayoría de las habilidades, no realizan los procesos de manera adecuada y por esto se dificulta la correcta elaboración en los protocolos de gestión la comunicación interna.

Figura 15. ¿La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno?



6.3.1.4 ¿Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE?

La organización USE cuenta con una serie de recursos que le permiten gestionar la comunicación interna y todo lo que esto implica.

- Programas de diseño y edición.
- Presupuesto para ejecución del PEC.
- Herramientas audiovisuales (Cámara, micrófono, computador etc.).

Para identificar la gestión de la comunicación interna de la USE con su público interno a través de los medios institucionales se tuvo que realizar la siguiente pregunta:

6.3.1.5 ¿Con qué medios institucionales cuenta la USE para relacionarse con su público interno?

Cuadro 8. Medios electrónicos

MEDIOS ELECTRÓNICOS		
Correo electrónico	Grupos de WhatsApp	Redes sociales
<p>El correo electrónico es uno de los medios oficiales de la USE, su usuario es usemcali@gmail.com, y es utilizado para realizar la difusión de invitaciones y comunicados a todos los públicos de interés del sindicato desde el interno hasta el externo; los correos de estos públicos están guardados en la base de datos del sindicato. Es manejado por el grupo de comunicación y el departamento de secretaría; utilizando un lenguaje formal y organizacional.</p>	<p>Los grupos de este medio son esenciales para el flujo de comunicación con los públicos internos e intermedios, el sindicato cuenta con más de 8 grupos en esta red, para diferenciar los temas de interés con cada público, área y línea. Su uso es constante y existen políticas de uso claras, sólo se pueden tener conversaciones relacionadas con los temas de la organización. Este medio es utilizado para comunicar mensajes con fines organizacionales y se prohíbe la divulgación de mensajes que no estén relacionados la USE.</p>	<p>La USE cuenta con una red oficial en las diferentes plataformas sociales; en Facebook tiene una cuenta ambiental llamada “agenda ambiental” y otra llamada “@usemcali”, en Instagram lo encuentras como “@usemcali” y en Twitter como “@emcaliuse”. Todas estas redes sociales se encuentran en constante difusión y movimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Publicaciones

PUBLICACIONES				
Carteleras	Boletines	Mitin informativo	Afiches	Pendones
Las carteleras son un medio informativo a nivel interno de la organización, no son muy frecuentes, pero si se utiliza ocasionalmente para publicidad o reconocimientos individuales.	Los boletines han desempeñado un papel importante en el último año, la estrategia de la USE direccionada por el grupo de comunicación es, es sacar un boletín informativo cada mes, titulado “Entérate USE” donde cuenta cada paso y proceso que está encaminando la organización para cada período.	Es un medio comunicativo utilizado por los directivos y presidente del Sindicato, para hacer difusión de la información, este se realiza por todas las plantas de EMCALI cuando es necesario y en las diferentes marchas sociales.	Se hace uso de piezas gráficas para ser utilizados como afiches para realizar difusión por toda la ciudad y corregimientos del Valle. se utiliza para eventos grandes y de participación masiva.	Se utiliza como medio publicitario en las diferentes labores ambientales y sociales del sindicato, con el objetivo de visibilizar y posicionar la organización a nivel intermedio y externo.

Fuente: Elaboración propia

La USE cuenta con una variedad de medios comunicativos, que le permiten interactuar con sus afiliados y demás actores, a través del contenido que ahí se genera para cada situación. Es de suma importancia señalar, que el hecho de contar con todos estos canales no significa que deban utilizarse al tiempo ni en todos los casos, es el estratega y su equipo quien debe estar en la capacidad de identificar, cuál de estas sería la más impactante y significativa, para el público objetivo de acuerdo con los diagnósticos previos que se deben desarrollar para generar la estrategia de comunicación.

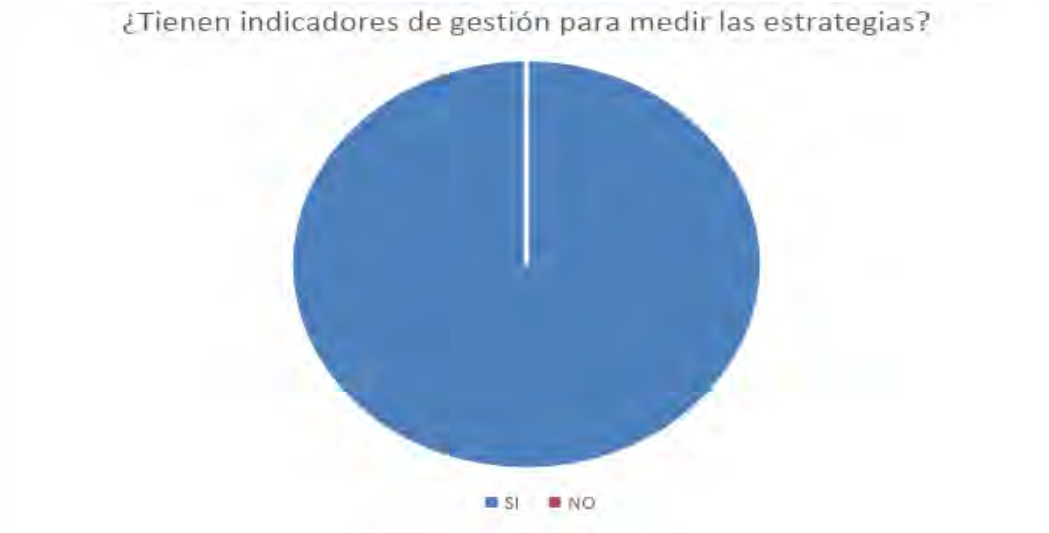
Cuadro 10. Estrategias

ESTRATEGIAS 2018	
COMUNÍCATE USE	ACTUALÍZATE USE
MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA	IMPACTAMOS LA COMUNICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

6.3.1.6 ¿El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de estos)?

Figura 16. ¿Tienen indicadores de gestión para medir las estrategias?



Cuadro 11. Encuestas gestión de estrategias implementadas

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
E1	Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa.
E2	Se utiliza un modelo o formato de comunicación en el que se puede sacar resultados cuantitativos y cualitativos.
E3	Hay un modelo instaurado que sirve para realizar la retroalimentación de las estrategias, es el modelo de planeación estratégica de comunicación.
E4	Las estrategias de comunicación se miden en las reuniones oficiales y el que facilitador para analizar los resultados es a través de un formato de comunicación PEC.
E5	El modelo PEC está implementado para medir el impacto y cumplimiento de las estrategias de la USE
E6	Se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa.
E7	El cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa en el modelo PEC.

El equipo señala que cuenta con un modelo de indicadores que les permiten evaluar sus procesos comunicativos dentro de la organización. Este modelo se llama PEC y cuenta con una matriz que facilita especificar paso a paso la estrategia y su plan de acción.

6.3.2 Identificación de las estrategias implementadas por la USE en el año 2018

Una estrategia de comunicación es el conjunto de tácticas comunicativas preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para el logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de sus

audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza (cambios de las tendencias del entorno)⁸⁰ .

En la USE se desarrolló de plan de mejoramiento para la comunicación interna, este se pensó desde cuatro enfoques: flujo de Comunicación Interna, plan y capacitación de públicos, imagen e identidad corporativa y, por último, normas generales de comunicación. Según la información resaltada por cada miembro del equipo, estas estrategias, tuvieron unos enfoques, objetivos, tácticas, actividades e indicadores. Estas estrategias se muestran a continuación

Identificar estas estrategias realizadas por la USE, fue un punto muy pertinente para la investigación, pues evaluando su estructura, a simple vista es evidente que no tienen claridad.

⁸⁰ PÉREZ, GONZÁLEZ, Rafael. Estrategias de comunicación. El poder de la comunicación: la comunicación estratégica. 4 ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008. P. 445

Cuadro 12. Estrategia comunícate use

COMUNÍCATE USE				
Enfoque	Objetivo	Táctica	Actividad	Indicador
Comunicación interna	Mejorar y fortalecer el flujo de comunicación interna en la USE.	A través del uso de la aplicación WhatsApp, se busca generar espacios donde los integrantes de la USE puedan estar en constante contacto. Estos grupos se crean de acuerdo al rol de los miembros internos y son utilizadas únicamente con fines organizacionales, por lo que se prohíbe la difusión de cualquier tipo de información ajena a la USE.	1- Crear grupos de WhatsApp en donde toda la organización pueda estar enterada de los procesos que están realizando cada uno de los integrantes. 2- Socializar la creación de los grupos y vincular a los miembros internos. 3- Actualizar periódicamente a los usuarios del grupo, acerca de las actividades que se están realizando en la USE.	Las personas que participan en el grupo brindan información pertinente de los procesos de la organización.

Cuadro 13. Estrategia actualízate use

ACTUALÍZATE USE				
Enfoque	Objetivo	Táctica	Actividad	Indicador
Plan y capacitación	Visibilizar la importancia de las redes sociales y su impacto en la organización.	Dar a conocer diferentes plataformas sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter, a los integrantes de la USE, para lograr que se conecten y tengan seguimiento de las actividades que se realizan en la organización.	1 – Contratar a una persona experta en redes sociales para capacitar al personal de la USE. 2 – Convocar a todos los integrantes de la USE, y en diferentes escenarios, brindar capacitación y despertar el interés por el uso de las redes sociales. 3 - Realizar una pieza gráfica y colocarla en lugares estratégicos de la sede para generar recordación y seguimiento de las redes sociales de la USE (Ver Figura 17).	Las personas de la organización siguen y recuerdan cómo encontrar en redes sociales a la organización.

Figura 17. Pieza gráfica Actualízate USE.



Cuadro 14. Estrategia la use somos todos

LA USE SOMOS TODOS				
Enfoque	Objetivo	Táctica	Actividad	Indicador
Imagen e identidad corporativa	Posicionar a la USE como una organización con identidad y objetivos.	Generar parámetros y lineamientos para que los trabajadores de la USE los tengan como referentes, de tal modo que tengan mayor sentido de pertenencia con la organización.	<p>1- Creación de misión y visión (Ver Cuadro 16)</p> <p>2- Fortalecimiento de valores y atributos.</p> <p>3- Creación participativa con directivos de un manual de imagen e identidad.</p> <p>4- Socialización del manual de imagen e identidad a todo el personal interno y a los afiliados a la USE.</p>	Los integrantes de la organización se han adaptado y usan adecuadamente el manual de los trabajadores.

Cuadro 15. Misión y Visión de la USE

MISIÓN	VISIÓN
<p>“Tenemos la MISIÓN de trabajar por la merecida reivindicación de los Derechos Laborales, por la responsabilidad social, la productividad, porque somos conscientes de los estudios financieros, administrativos, jurídicos, la viabilidad y el momento empresarial de EMCALI EICE ESP como patrimonio público”</p>	<p>“Al 2020 la UNIÓN SINDICAL EMCALI será reconocida municipal, regional, nacional e internacionalmente como una organización que está inspirada en el diálogo social, en el respeto a la mujer, en la defensa del medio ambiente, en la sostenibilidad del Agua, en mantener la estabilidad laboral y en el compromiso como EMCALI EICE ESP como patrimonio público.”</p>

Cuadro 16. Objetivos de comunicación

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN				
Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
<p>Fomentar un clima laboral adecuado que permita el desarrollo de funciones y facilite el trabajo en equipo</p>	<p>Diseñar estrategias comunicativas que fortalezcan las relaciones con cada uno de los públicos de interés del sindicato</p>	<p>Incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización a través de una efectiva comunicación interna, que permita apropiarse de la identidad de la organización.</p>	<p>Fidelizar a las personas afiliadas al sindicato por medio de acciones que promuevan la participación, la libertad de expresión, el liderazgo y el diálogo.</p>	<p>Crear contenido que visibilice las labores que realiza el sindicato en pro de la defensa del medio ambiente.</p>

Cuadro 17. Política de comunicación y líneas de operación

Política	Líneas de operación
<p>Representación: La Unión Sindical Emcali, tendrá como representante, ante los medios de comunicación, un vocero encargado para dar información pertinente de la organización</p>	<p>El vocero encargado de representar a la USE ante los medios de comunicación será el presidente del sindicato.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En caso de ausencia del presidente, quien tomará la vocería será el vicepresidente de la USE. - Al faltar alguna de las personas anteriores, el vocero será alguno de los miembros de la junta directiva.
<p>Información: Informar oportunamente las acciones de la Unión Sindical Emcali al público interno y externo, para facilitar los procesos de la organización y el fortalecimiento de las relaciones con los públicos.</p>	<p>Difundir de manera activa cada una de las actividades que realice el sindicato.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información generada por el sindicato solamente podrá ser difundida a través de los diversos medios de comunicación con los que cuenta la organización. - Se recomienda no utilizar las redes sociales oficiales del sindicato para difundir todo tipo de información que sea ajena a la organización, por ejemplo, cadenas de WhatsApp, venta de productos, ofrecimiento de servicios y entre otras cosas que no aportan al desarrollo de las funciones propias del sindicato
<p>Identidad: Todo tipo de contenido que sea divulgado por el Sindicato debe respetar la identidad gráfica, que le ha permitido a la organización, desde su fundación, ser reconocida y distinguida por sus públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La directora o líder de mayor experiencia del área de comunicaciones de la USE será la encargada de realizar un filtro, en el que revisará documentos, piezas gráficas, elementos audiovisuales y contenido del ecosistema digital antes de ser enviados o publicados, asimismo los aprobará o mandará a corregir. -Para todos los documentos, piezas gráficas, elementos audiovisuales y contenido del ecosistema digital se recomienda colocar el logo de la Unión Sindical EMCALI USE sin deformar su tipografía. -Se recomienda utilizar en todos los documentos, piezas gráficas, elementos audiovisuales y contenido del ecosistema digital la gama de colores que se han designado para sus diferentes accionares, en la parte social y sindical sus colores de identidad como el amarillo (oro), verde, azul y rojo; y en la parte ambiental el azul y el verde

Cuadro 18. Estrategia impactamos la comunicación

IMPACTAMOS LA COMUNICACIÓN				
Enfoque	Objetivo	Táctica	Actividad	Indicador
Gestión de comunicación	Alinear y regular al grupo de comunicación con la identidad corporativa de la USE.	Generar unas bases sólidas en donde los integrantes del grupo de comunicación las tengan como referente en sus tareas diarias. Esto, teniendo en cuenta el estilo de comunicación, normalización y regulación de la comunicación desde lo institucional.	<p>1- establecer los objetivos de comunicación (Ver Cuadro 19).</p> <p>2- diseñar políticas y lineamientos acordes con los objetivos organizacionales (Ver Cuadro 20).</p> <p>3- generar un estilo de comunicación para cada público objetivo.</p> <p>4- buscar el alineamiento con los objetivos y metas de la USE.</p>	Los integrantes del área de comunicación hacen uso y toman como referente los parámetros adecuados.

6.4 NIVEL DE IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADAS POR LA UNIÓN SINDICAL EMCALI (USE) EN EL 2018.

Para llevar a cabo este punto de la investigación, fue pertinente conocer cuál era la apreciación de los afiliados de la USE, por medio de un cuestionario de percepción de las estrategias implementadas. Con este instrumento, se evidenció que tan alineados estaban los afiliados frente a las estrategias creadas por los responsables del área de comunicación en el año 2018.

El equipo de comunicación USE, durante el año 2018 fue el responsable de desarrollar las estrategias de comunicación, que permitieran generar una conexión entre directivos y afiliados, en donde la comunicación no solo se tratara de producir un contenido informativo, sino también de crear una identidad y una cultura en cada miembro de la organización.

Aunque la Unión Sindical Emcali se creó en el año 2010, el equipo de comunicaciones conformado por siete integrantes se estableció a partir del año 2017, donde se empezaron a direccionar y fortalecer las comunicaciones hacia el interior de la organización para informar de manera eficiente a todos los colaboradores y afiliados de la misma. Posteriormente, durante el inicio del año 2018, se empezó a planear lo que para ellos era considerado estrategias; y en el transcurso del mismo año, comenzaron a ejecutarse de manera progresiva cada una de ellas.

Al no contar con profesionales que gestionaran la comunicación al interior del sindicato, después de siete años de funcionamiento, la organización sindical en el año 2017 vio la necesidad de conformar un equipo de comunicaciones, que les permitió avanzar en la consolidación de la gestión de la comunicación, debido a que en sus inicios no contaba con un equipo de comunicaciones que facilitara los procesos de comunicación que se requieren dentro de una organización sindical.

Este departamento de comunicación fue una herramienta sumamente necesaria para la organización, porque no solo se encargaron de proporcionar los mensajes, sino que fueron intentando generar una cultura e identidad corporativa con el fin de que el público interno determinara una idea adecuada sobre la organización.

Con el área de comunicación establecida, se empezaron a ver las primeras experiencias de mantener a los afiliados informados sobre las actividades el sindicato.

Los profesionales responsables de gestionar la comunicación en el sindicato progresivamente crearon en el 2018 lo que para ellos eran estrategias, con el fin de que los afiliados estuvieran alineados a los objetivos de la USE y se comunicara de manera eficaz sobre los procesos y actividades que se llevaban a cabo. Sin embargo, a la luz de las teorías sobre estrategias, estas son actividades que pueden ser tácticas y operativas. En este sentido, se analizó que no hay estrategia, ya que esta debe tener un objetivo macro y un indicador de gestión, que permita medir los resultados con precisión.

Rafael Pérez en su libro estrategias de comunicación⁸¹, señala que una estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones sobre comunicación (tácticas) preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para el logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los jugadores (competidores-cooperadores), de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza (cambios de las tendencias del entorno).

Por su parte, Grunning propone que para ser estratégica la comunicación, debe cumplir con una serie de condiciones asociadas al relacionamiento entre la función del área de comunicaciones, y los profesionales que la integran, con las demás personas y funciones del sistema operativo. En este sentido, para ejercer el modelo estratégico en propiedad, los profesionales deben realizar investigaciones previas y posteriores para conocer la realidad de comunicación de los públicos y tomar mejores decisiones, esto favorece la interacción de doble sentido y de forma simétrica⁸²

Grunning y Bernays, presentan la gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos, como un proceso guiado por unos pasos y una metodología que debe seguirse para su aplicación y seguimiento y a esto se le llama comunicación estratégica⁸³

Por otro lado, García⁸⁴, se refiere a la comunicación estratégica, como aquella que busca especificar metas, en un sentido general destinadas a un producto para la

⁸¹ PÉREZ, Rafael. p.

⁸² GRUNING, James. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: New Jersey Hove and London, 1992. p.653

⁸³ Ibid., p.

⁸⁴ GARCÍA, Yivany. La importancia de los medios de comunicación en la lucha sindical colombiana. Monografía. para obtener el título de Profesional en Comunicación Social Bogotá: Universidad Santo Tomás; 2015. 81.p [consultado el 26 de febrero del 2020]. Disponible en Internet:

gestión de innovación conforme a las acciones, proyectos, acciones y áreas estratégicas de la empresa

En el año 2018 el equipo de comunicación de la USE estableció cuatro de lo que ellos consideraban estrategias, de las que, a la luz de la teoría y el conocimiento del profesional de comunicación, son actividades. A continuación, se mostrará el impacto de cada una de ellas.

6.4.1 Comunícate USE

Flujo de comunicación interna

Esta actividad fue propuesta con el fin de mejorar y fortalecer el flujo de comunicación interna en la USE. Por tanto, se buscó un medio que fuese efectivo para generar espacios donde los integrantes de la USE pudieran estar en constante contacto y consideraron que el WhatsApp era el medio más adecuado e inmediato que podían tener. Fue así como se crearon los grupos de WhatsApp, conformados por la junta directiva, los afiliados y colaboradores de la organización.

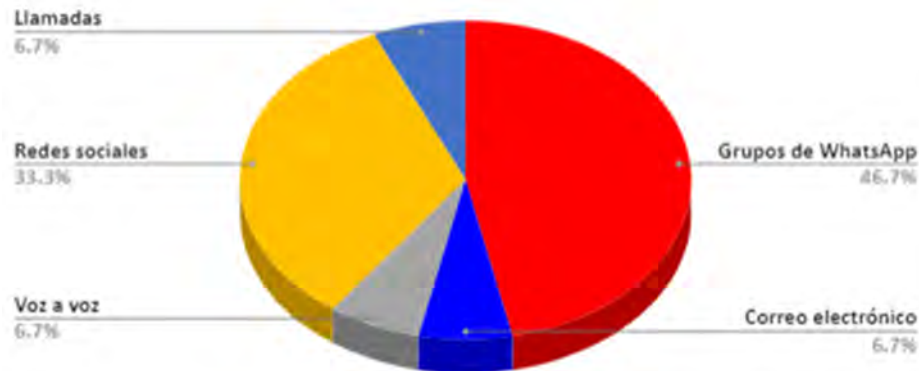
Cuando se habló con el equipo de comunicación, acerca de esta actividad, sus resultados apuntaron al logro y cumplimiento efectivo del objetivo que era mantener informados los miembros de la organización con cada una de las actividades que se realizaban.

Aquí no hubo una estrategia como lo asumieron los responsables del equipo de comunicación. Lo que se hizo fue desplegar una serie de actividades que permitieran cumplir con lo planteado, en este caso, informar a los miembros del sindicato por medio de grupos de WhatsApp sobre procesos que realizaba la USE.

En este cuestionario, el interés estuvo enfocado en encontrar la efectividad de la actividad, y los resultados fueron los siguientes:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3315/Ramireznatalia2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Figura 18. ¿Recibe información pertinente de los procesos de USE a Través de que medios o aplicación?



Los resultados arrojaron que el 46,7% (que corresponde a 14 encuestados) recibe información pertinente por medio de los grupos de WhatsApp, el 33,3% (10) por redes sociales, el 6,7% (2) llamadas, el 6,7% (2) voz a voz y el 6,7% (2) por correo electrónico. Es evidente que los grupos de WhatsApp son el canal donde la mayoría de los afiliados puede enterarse de los procesos, actividades y proyectos de la USE. Sin embargo, aunque esta actividad fue creada para informar a través de grupos, más de la mitad de los afiliados reciben información pertinente a través de otros medios comunicativos.

Dados los resultados de la percepción de los afiliados en esta respuesta, se puede analizar que la implementación del WhatsApp para comunicar información pertinente no fue de gran impacto. Y en este momento se afirma lo identificado anteriormente, cuando una estrategia se implementa sin una previa investigación, planeación y sin una estructuración detallada que facilite los procesos de gestión estratégica en conjunto con las habilidades del equipo de trabajo, la estrategia no generará impacto y por lo tanto se deja de cumplir con determinado objetivo de la organización, que fue lo que ocurrió en este evento.

La intención de este objetivo no tuvo buen resultado, porque algunos afiliados no se sentían cómodos recibiendo información por este canal. No hubo un buen manejo en la administración de la aplicación, ni tampoco hubo planeación en la difusión de los mensajes, ya que la misma información era enviada a través de cinco medios diferentes. En ese sentido, esto no es estratégico porque el hecho de que la organización cuente con diferentes medios de información no significa que todos estos sean los adecuados para comunicar todos los mensajes. Solo hay una

estrategia macro y de ella se despliegan los canales a utilizar y los contenidos a difundir que terminan finalmente operativizando la estrategia.

En términos generales, esta actividad no mejoró ni fortaleció la comunicación interna en la USE como se esperaba. Además, se demuestra que los afiliados no estuvieron en contacto constante con los procesos y actividades que la USE realizaba, es decir que no se brindó información pertinente por medio de los grupos de WhatsApp.

Pérez⁸⁵, se refiere a la estrategia como forma de relación con el entorno, una elección de un estilo particular de estrategia, un estilo particular que si se lleva a la comunicación son todas aquellas características que particularizan a la misma, dándole una identidad corporativa u organizacional, como puede ser el estilo propio de los sindicatos para poder ser diferenciados dentro de un entorno donde pueden llegar a encontrarse otros con similitudes.

Las personas que responden de manera negativa a este cuestionamiento justificaron su respuesta diciendo que no hubo una estrategia apropiada por parte del área responsable de la comunicación de la USE que motivara a los afiliados a revisar constantemente los grupos de WhatsApp. Desde el inicio, no tuvieron en cuenta hacer una previa investigación que les permitiera identificar cuál era el medio apropiado para comunicarse con los afiliados. Además, tampoco hubo una buena planeación, ejecución y seguimiento de la estrategia.

Por otro lado, se evidenció que los afiliados se enteran de los proyectos y actividades de la USE por medio de las redes sociales. Sin embargo, estas no son un medio directo y personalizado como el WhatsApp, ya que por las redes sociales de la USE se comparte información en general, pero no se refleja interacción por parte de los individuos y esto debilita el adecuado flujo de la comunicación. Si el equipo de comunicaciones hubiera cumplido con el ciclo de la comunicación estratégica, en el momento de la investigación, se darían cuenta que, con una buena planeación y ejecución, las redes sociales serían un gran potencial para satisfacer las necesidades de los afiliados.

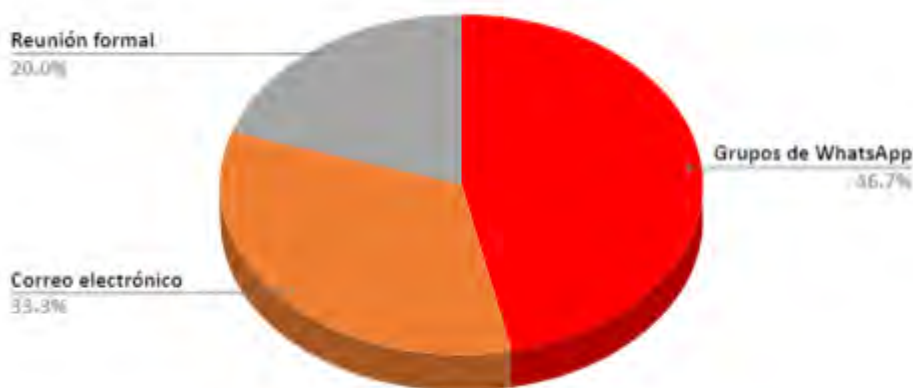
Los resultados, abrieron un panorama amplio para ver que se deben aplicar los correctivos necesarios para que la actividad funcione y los afiliados estén comprometidos con el uso del WhatsApp como plataforma de comunicación institucional. Aunque este canal fue el que más porcentaje obtuvo, no significa que se generó el impacto ni para la organización ni para su público interno, y todo esto

⁸⁵ PÉREZ, GONZÁLEZ, Rafael. Óp. cit. 64

gracias a la falta planeación y estructuración por parte del equipo de comunicación de la USE. La actividad fue creada para utilizar el WhatsApp como un medio para comunicar, pero no logró la recepción que se quería por parte de los afiliados, ya que muchos optaron por recibir información de otro canal diferente.

El impacto de las estrategias con los afiliados contribuye de manera significativa al alcance de metas y objetivos organizacionales. Al respecto García⁸⁶, considera que la comunicación estratégica, conlleva al desarrollo de acciones estratégicas donde facilita un espacio de encuentro para los diversos actores. Esto quiere decir que, si en el equipo no se gestiona la comunicación desde el plano estratégico, será un trabajo en vano la creación y el desarrollo de estas para impactar a la organización.

Figura 19. ¿A través de qué medios la USE se relaciona con los afiliados?



En la figura 18, los resultados evidenciaron que el 46,7% (que corresponde a 14 encuestados) de los afiliados dicen que la USE se relaciona con ellos a través de los grupos de WhatsApp, el 33,3% (10) por correo electrónico y el 20,0% (6) por medio de reuniones formales.

Se encontró que, el medio donde la USE se relaciona más con los afiliados es por medio de los grupos de WhatsApp. Aunque fue el mayor porcentaje, no se logra

⁸⁶ GARCÍA, Yivany. Óp. cit. p.35

representar más de la mitad de los afiliados con esta respuesta. En principio, la estrategia pretendía que todos los afiliados estuviesen en los grupos de WhatsApp para que estuvieran en constante contacto y se generara una comunicación más efectiva. Sin embargo, con base en los resultados y las percepciones de las personas que fueron encuestadas, no se cumple con esta función por dos razones.

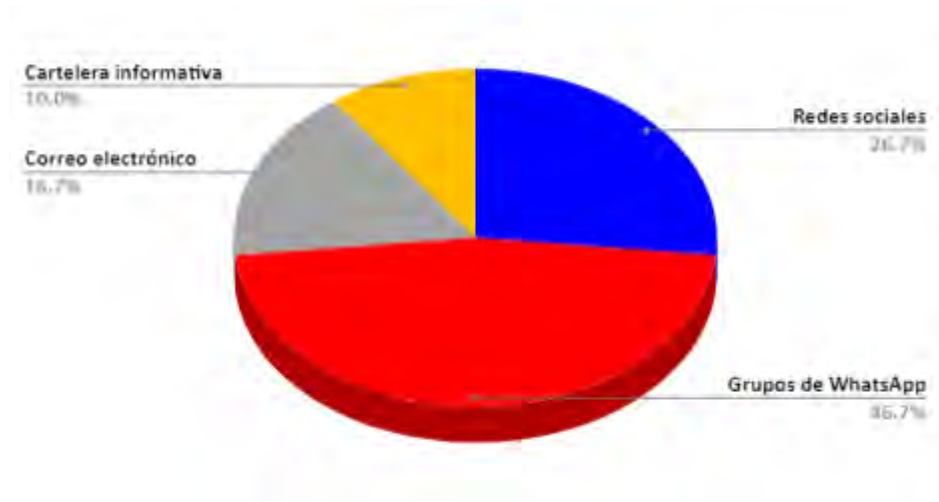
Por un lado, algunos afiliados no tienen una percepción positiva frente a la comunicación a través del WhatsApp, y por eso reciben información a través de otro canal. Por otro lado, no hay una regulación en la información que se transmite, es decir, no hay una planeación establecida sobre lo que se va a informar en cada canal, ni una caracterización de las personas que quieren ser comunicadas por su medio más cómodo. Además, se evidencia que no todos los afiliados pertenecen a algún grupo de WhatsApp, por lo que no reciben información de tipo institucional por ese medio.

Se intuye a partir de los resultados, que, para convertir WhatsApp como medio de comunicación efectivo entre los individuos de la organización, se requiere un ajuste por parte del equipo de comunicaciones, en donde vuelvan a diagnosticar a la organización y a partir de ahí generar el contenido correspondiente, que permita cumplir con los objetivos de la estrategia.

Para que el WhatsApp sea un canal receptivo por parte de los afiliados, es necesario que el grupo de comunicaciones revise los contenidos y las frecuencias del mensaje constantemente con el fin de cautivar el interés de los afiliados. Además, era pertinente que antes de crear la actividad, el grupo de comunicación hubiera revisado o redactado políticas para el uso del WhatsApp como un canal corporativo, ya que este canal es personal. Además, debieron tener en cuenta la política de seguridad de la información y el respeto a la privacidad. Igualmente era necesario crear una cuenta institucional y realizar actividades para que las personas aceptaran recibir información.

En lo que respecta al uso del correo electrónico como canal de comunicación, éste fue desde sus inicios, el medio formal que estableció la USE para informar a sus afiliados todos sus procesos. Razón por la cual, fue difícil la adaptación para muchos al momento de incursionar en nuevos medios de comunicación para informarse. Es necesario que potencialicen el correo electrónico con contenidos de interés y una propuesta gráfica agradable, ya que es un medio de comunicación tradicional y no es pertinente que se pierda la costumbre de revisarlo.

Figura 20. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la USE?



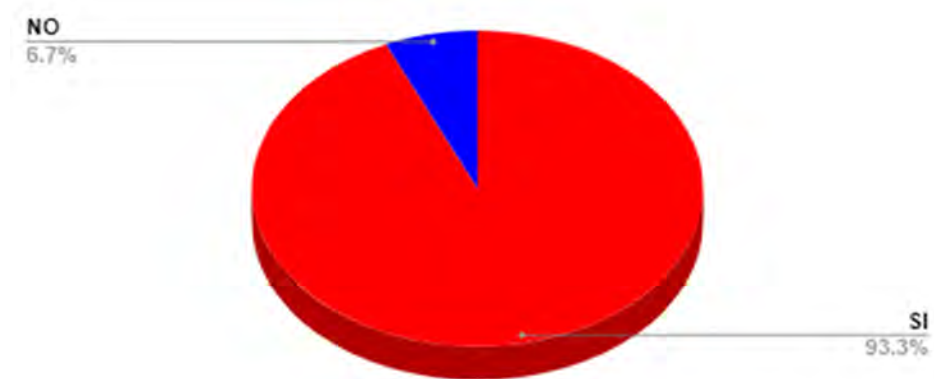
Los resultados evidenciaron que el 46,7% (que corresponde a 14 encuestados) se enteran de las actividades que realiza la USE por medio de los grupos de WhatsApp, el 26,7% (8) redes sociales, 16,7% (5) correo electrónico, y 10,0% (3) a través de carteleras informativas.

Se evidenció, que el mayor porcentaje de los afiliados encuestados, se enteran de las actividades que realiza la USE por medio de los grupos de WhatsApp. Sin embargo, cabe aclarar, que más de la mitad de los encuestados, se enteran de dichas actividades mediante otros medios puestos a disposición por la USE.

Los resultados evidencian que se repite información por diferentes canales de comunicación, generando en ellos “infoxicación”, llegando a tal punto que se presenta desinformación, debido a la misma cantidad de información repetida, causando poco interés por enterarse de las actividades.

Según la percepción de los afiliados, en muchas ocasiones no existe claridad en la información enviada y no todos los eventos son socializados a través del WhatsApp, por lo que se observó una discontinuidad en esta plataforma para el envío de información. Por esta razón, alguno de los afiliados decide definitivamente no abrir el WhatsApp para informarse sobre eventos del sindicato, porque hay una gran estandarización.

Figura 21. Pertenece algún grupo de WhatsApp creado por el área de comunicaciones?



Los resultados reflejaron que el 93,3% (que corresponde a 28 encuestados) pertenecen al grupo de WhatsApp creado por el área de comunicaciones, y sólo el 6,7% (2) no pertenece al grupo.

Aunque la mayoría de los afiliados encuestados hacen parte de los diferentes grupos de WhatsApp, en algunos grupos no se transmite la misma información ni con la misma continuidad. Esto, se debe a que, por los intereses de los distintos grupos, no se comparte la misma comunicación. Igualmente, los afiliados no tienen una percepción afirmativa del uso del WhatsApp, por lo que, aunque pertenezcan a los grupos, prefieren abrir la información en otro canal de comunicación.

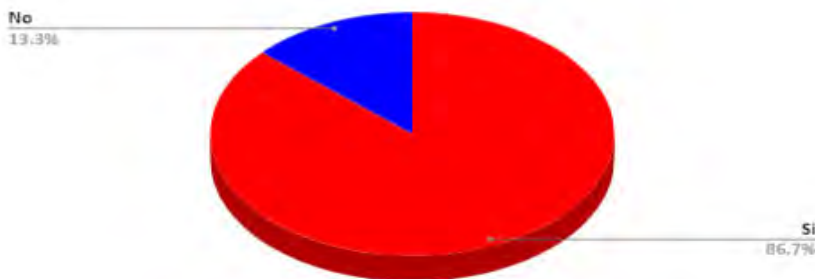
Los dos afiliados que no estuvieron en los grupos de WhatsApp expusieron que no era necesario porque se informaban por otro medio. Del mismo modo, consideraron que el WhatsApp es utilizado para fines personales y no laborales.

Otro aspecto importante fue, que la información muchas veces no llega a tiempo, por lo que se enteran de los eventos y actividades de la USE después de que han pasado. Igualmente, dicha información que llega en repetidas ocasiones ha sido insuficiente.

La finalidad de esta actividad era que todos los afiliados sin excepción estuvieran involucrados de los proyectos que se realizaban. Sin embargo, debido a las falencias de la administración del grupo, muchos no lo asumen como un medio efectivo para informarse.

Además, no hubo una respectiva socialización con los afiliados por parte del área de comunicaciones para explicar las dinámicas del WhatsApp y con qué fines se iba a utilizar. Se encontró, que hizo falta planeación a la hora de establecer esta estrategia de comunicación para lograr la efectiva recepción de todos los afiliados.

Figura 22. ¿Considera que usar la aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, en la que se envían y reciben es la opción para generar?



Los resultados evidenciaron que el 86.7% (que corresponde a 26 encuestados) respondieron que sí se debe usar la aplicación de mensajería para generar espacios de contacto con los afiliados, y el 13,3% (4) respondieron que no.

Ante este panorama, se pudo evidenciar que la mayoría intenta avanzar de acuerdo con el mundo global cambiante y lo que propone las nuevas formas de relacionamiento virtual. Se supone que, con este paradigma, el acceso a la información debió ser mucho más rápido, sin embargo, se pudo establecer que había una gran estandarización en los procesos comunicativos. Por ello, la información se demoraba en llegar o ni siquiera era compartida.

Los afiliados que mostraron una respuesta negativa ante esta pregunta argumentan que, no consideran que por medio del móvil se comparta información que la misma debería ser comunicada en un espacio más formal, como el correo electrónico o en reunión presencial. También, tenían esa percepción, porque no eran muy afines con ese medio de comunicación, ya que les ha costado adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

Esta pregunta, permitió percibir que, los encuestados que se mostraron negativos ante esta pregunta, prefieren formas de comunicación más tradicionales, por lo que estar conectados al celular para recibir información, lo ven como algo fuera de sus fines laborales.

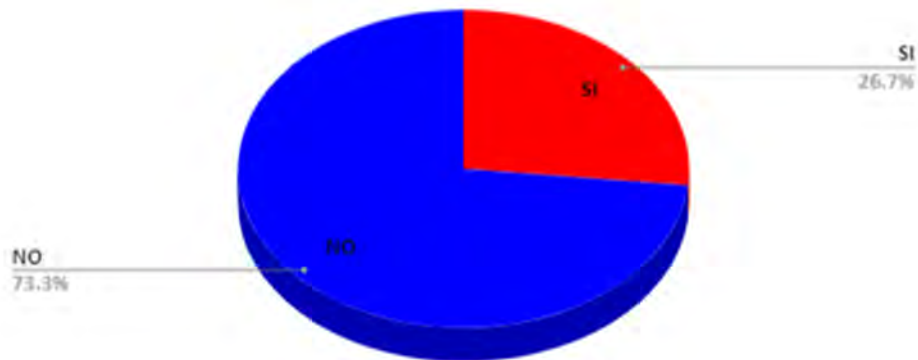
Igualmente, según sus percepciones, los grupos de WhatsApp creados por el área de comunicaciones de la USE, no son constantes en el envío de información, y como consecuencia de eso, se pierde el interés por parte del afiliado.

6.4.2 Actualízate USE.

Plan y Capacitación de Social Media

Esta actividad se llevó a cabo en el marco del plan y capacitación de social media; se hizo con el fin de visibilizar la importancia de las redes sociales y su impacto en la organización. Para esto se dieron a conocer las diferentes plataformas sociales de tal modo que los integrantes de la organización pudieran estar enterados de su funcionalidad. También se realizó una pieza gráfica para que los miembros del sindicato tuviesen recordación de las redes sociales de la USE y así mismo les hicieran seguimiento.

Figura 23. ¿Participo en el proceso de capacitación en redes sociales planeado por el área de comunicaciones?



Los resultados evidenciaron que el 73,3% (que corresponde a 22 encuestados) no participaron en el proceso de capacitación planeado por el área de comunicaciones, y el 26,7% (8) si estuvo presente en dicha capacitación.

Los afiliados no fueron capacitados por profesionales para el uso de las respectivas redes sociales de la USE. Aunque en la estrategia creada por los responsables del área de comunicación estuviera descrito que se realizaría, los afiliados no presenciaron dicha capacitación. Si hubo información vía correo electrónico donde se les informaba sobre las redes sociales de la USE para informar sobre los proyectos y actividades de su momento.

Esto aportó elementos claves a este estudio, debido a que los afiliados manifestaron que tuvieron que crear las redes sociales de manera individual para estar informados de todos los procesos. Se evidenció que no hubo un compromiso por parte del área de comunicaciones para ayudar al uso y creación de dichas plataformas.

De manera individual y con poco conocimiento, los afiliados se enfrentaron a ese nuevo reto, sin asesoría o apoyo. El promedio de la población encuestada, supera los 35 años de edad, y con base en los resultados de la encuesta, manifestaron que para ellos no es tan fácil el manejo de estas plataformas porque no les dan un uso constante.

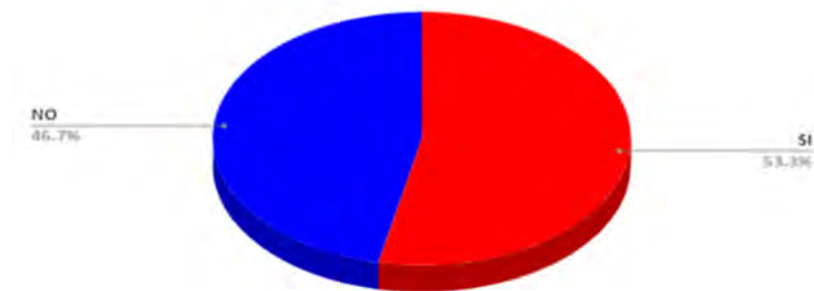
Un estudio reciente del Instituto Nacional de Industria (INI)⁸⁷ revela que el 16% de los adultos de entre 35 y 44 años nunca usa el ordenador ni navega por internet, mientras que otro 21% se considera un "usuario básico". El porcentaje de los que carecen de ordenador y no son internautas se eleva hasta el 28,5% entre aquellos que tienen entre 45 y 54 años -a los que hay que sumar otro 23,5% de usuarios básicos. En este sentido, este estudio refleja la falta de familiarización de los adultos en este rango de edad con este tipo de plataformas.

El área de comunicaciones no cumplió con lo propuesto en la actividad. No hubo una persona experta acompañando durante el proceso, por lo que es probable que muchos, nunca hayan visitado las redes sociales para informarse.

El manejo individual de estas plataformas pudo traer confusiones, ya que cada cual lo interpretaba a su manera, sin opción de validar su autoaprendizaje.

La estrategia de la promoción de las redes sociales es sin duda un elemento clave que contribuye para que los integrantes de la USE, estén actualizados con toda la información que se transmite desde el área de comunicaciones del Sindicato. Al respecto, Preciado, Guzmán & Losada consideran que la comunicación estratégica contribuye a un cambio social; por tanto, si la USE se hubiera empeñado capacitar a todos los integrantes del Sindicato para el manejo de redes sociales, les ayudaría a estar actualizados y desarrollar conocimientos en cuanto al manejo de nuevas tecnologías, lo que contribuye a un mejor flujo de información.

Figura 24. ¿Conoce cuáles son las redes sociales de la USE?



⁸⁷ PAZ Alicia. Los jóvenes hacen un uso superficial de las nuevas tecnologías. En: La Vanguardia. Barcelona, España. (4 de enero 2013). [Consultado: 20 de abril de 2020]. Disponible en internet: <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20130104/54358806590/jovenes-tienen-uso-superficial-nuevas-tecnologias.html>

Los resultados evidenciaron que el 53,3% (que corresponde a 16 encuestados) si conoce cuales son las redes sociales de la USE, y el 46,7% (14) no las conoce.

Se encontró que, gran parte de los afiliados no saben cuáles son las redes sociales de la USE, como consecuencia de no haber presentado un debido seguimiento a este proceso, que es importante para la información sobre los proyectos del sindicato.

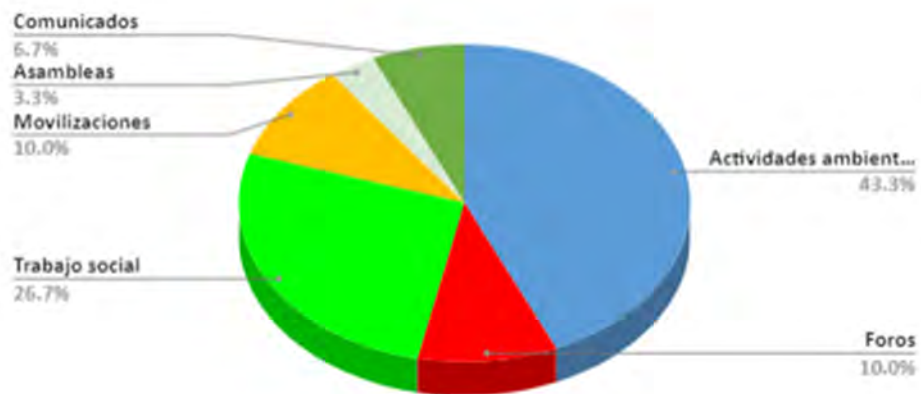
Aunque los afiliados tuvieran sus cuentas creadas, no lograron identificar el usuario y las redes sociales oficiales de la USE. Punto que debió ser importante, para mostrar el alineamiento que tienen los afiliados con su organización.

Ante estos resultados, dada la percepción de los afiliados, usaron solo una aplicación (con la que se sintieron afín) para ver la información relacionada con la USE. Las otras dos, quedaron relegadas.

Los afiliados manifestaron que, las actividades sólo se visibilizan cuando el grupo de comunicaciones realizó una pieza gráfica para que la comunidad interna tuviera recordación de las redes sociales y las siguiera.

Algunas de las personas que respondieron negativamente, manifestaron que no tenían acceso a un computador o un Smartphone de "calidad", por lo que se les dificulta acceder a estos medios. Otra de las razones que revelan los encuestados, es que, pese a contar con el acceso a las redes sociales, no sabían cómo ingresar a ellas, es decir, era un proceso lento para poder acceder

Figura 25. ¿Qué tipo de información está publicada en las redes sociales de la USE?



Los resultados evidenciaron que el 43,3% (que corresponde a 13 encuestados) la información publicada en redes sociales es sobre actividades ambientales, el 26,7 % (8) trabajo social, el 10,0% (3) movilizaciones, el 10,0% (3) foros, el 6,7% (2) comunicados y el 3,3% (1) asambleas.

Con estos resultados, se evidenció que, los afiliados exponen que en las redes sociales se da información variada, de acuerdo a la filosofía y principios del sindicato.

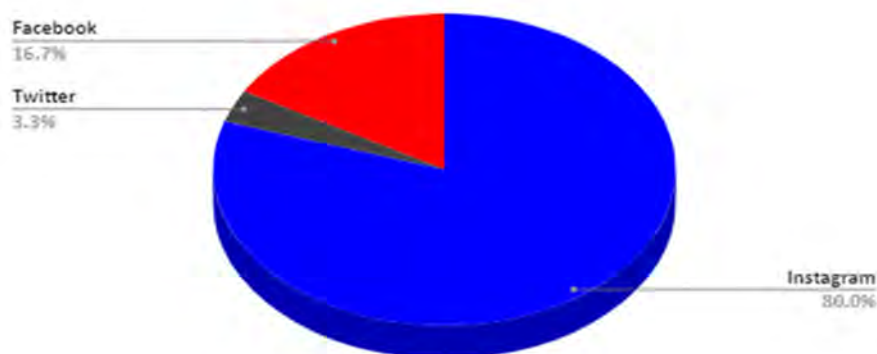
Según sus percepciones, la información que más se comparte en las redes sociales de la USE son actividades ambientales, pues este sindicato está comprometido con la reserva ambiental, por lo que constantemente realizan proyectos en diferentes comunas de la ciudad de Cali.

Estos resultados, demuestran que los afiliados, aunque no tuvieron una capacitación, se preocuparon por crear las redes sociales y estar informados del contenido publicado, lo que demuestra sentido de pertenencia por el sindicato.

Igualmente, estos resultados evidencian que hay constante manejo de las redes sociales por parte del grupo encargado, generando información de todo tipo para sus públicos.

En esta parte, se puede analizar un esfuerzo válido del área de comunicación por actualizar sus páginas periódicamente, aumentando el interés de sus afiliados por estar informados.

Figura 26. ¿Con cuál red social de la USE está usted más conectado?



Los resultados evidenciaron que el 43,3% (que corresponde a 24 encuestados) la red social con la que están más conectados los afiliados es con Instagram, 16,7% (5) Facebook, y 3,3% (1) Twitter.

Los afiliados encuestados, están en un promedio de edad de los 35 años, en el cual no están muy inmersos con la tecnología, ni tampoco poseen la habilidad o aptitud necesaria para manejar las redes sociales. Con base en esto, los afiliados manifestaron que para la mayoría fue mucho más fácil estar conectados en Instagram, debido a que les parecía muy visual. Aunque crearon las tres redes sociales, este canal fue mejor entendido para ver información sobre la USE.

Se pudo evidenciar que, aunque las tres redes sociales se hayan activado para la difusión de la información, no tuvo gran impacto por parte de sus afiliados. Por un lado, Facebook tiene mucho contenido y Twitter es usado para mensajes cortos. Se puede analizar que, la generación encuestada lee información clara y concisa.

También, es debido aclarar, que Instagram y Facebook son las redes sociales que más utiliza el sindicato para difundir información, aunque la primera sea la que tenga mayor recepción por parte de los afiliados.

La información transmitida por redes sociales ha causado un buen impacto en los afiliados, a pesar de las dificultades de no haber tenido afinidad con estas en momentos anteriores.

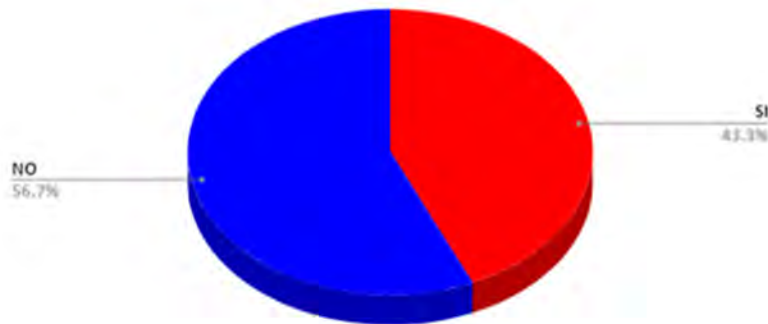
6.4.3 La USE somos todos.

Manual de imagen e identidad corporativa.

Esta actividad se creó con el propósito de generar un manual de imagen e identidad, con lo que se quiso posicionar a la USE como una organización con identidad y metas claras. La implementación de la actividad implicó proporcionar parámetros y lineamientos para que los miembros de la USE los tuviesen como referentes.

En el manual se tuvo en cuenta la creación de misión y visión, el fortalecimiento de valores y atributos, y la creación participativa con directivos de un manual de imagen e identidad.

Figura 27. ¿Conoce cuál es el direccionamiento estratégico de la USE?



Los resultados evidenciaron que el 56,7% (que corresponde a 17 encuestados) no conoce cuál es el direccionamiento estratégico de la USE y el 43,3% (13) si la conoce. Aunque hubo una socialización del direccionamiento estratégico de la USE para que todos estuvieran alineados a los objetivos del sindicato, no logró causar un impacto positivo en los mismos. Esto se demostró, en el hecho que la mayoría no conoce sobre su misión, visión, valores y atributos organizacionales.

Los resultados, demostraron la gran ausencia de sentido de pertenencia por parte de los afiliados, se traduce en que, no hay un entendimiento claro del direccionamiento estratégico de la USE. Los afiliados trabajan en el sindicato, pero no comprenden el ser de esta organización.

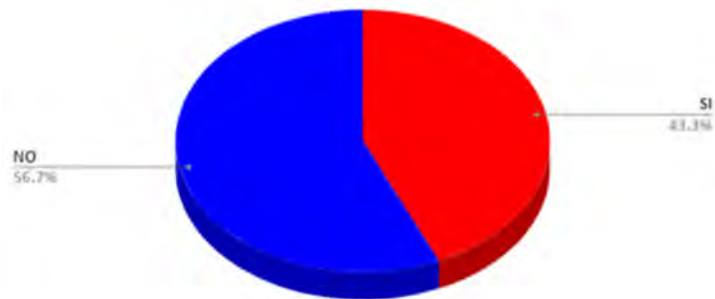
Por otro lado, quienes respondieron que sí conocían el direccionamiento estratégico de la USE, afirmaron que lo han tenido presente desde el día que se expuso, aplicándolo en su vida laboral.

Conocer sobre el direccionamiento estratégico del lugar de trabajo, aporta mayor compromiso y productividad con las funciones asignadas. Además, las acciones se configuran conforme a los valores y atributos del mismo.

Para las organizaciones sindicales, es indispensable que sus afiliados tengan identificado el direccionamiento estratégico, porque les permite actuar de acuerdo con su filosofía y adaptarla en cualquier lugar.

En términos generales, esta actividad no causó impacto en la mayoría de los afiliados de la USE, porque no lograron interiorizar y poner en práctica el direccionamiento estratégico.

Figura 28. ¿Conoce el manual de imagen e identidad de la USE?



Los resultados evidenciaron que el 56,7% (que corresponde a 17 encuestados) no conocen el manual de imagen e identidad de la USE, y el 43,3% (13) si lo conoce.

Ante estos resultados, las personas que responden negativamente a este interrogante consideran que este manual no ha sido difundido, que ha faltado mayor socialización por parte de los directivos del sindicato; razón por la cual, para ellos aún es desconocido el tema; lo único que ellos han observado son los informes, carteleros y demás publicaciones que se realizan en la USE.

En términos generales, al área de comunicaciones de la USE no desarrolló tácticas efectivas que permitieran a los afiliados conocer el manual de identidad y adaptarlo en su cotidianidad laboral. Los afiliados no lograron adaptar y usar adecuadamente el manual.

Aunque la creación de este manual fue participativa y hubo socialización con los afiliados, no se logró la recepción que se necesitaba para que se interiorizara.

Sin duda, cuando se tiene un manual de identidad, se le facilita a los integrantes, un mayor conocimiento acerca de lo que es el Sindicato; esto también proporciona un mejor clima organizacional, donde todos los miembros de la están enfocados en la misión y visión de la misma.

6.4.4 Impactamos desde la comunicación.

Normas generales de comunicación

Esta actividad se diseñó directamente para el equipo de comunicaciones, con el propósito de establecer normas generales de comunicación, donde se tuvo en cuenta el estilo de comunicación, normalización y regulación de la comunicación desde lo institucional. Esto con el ánimo de alinear y regular al grupo de comunicaciones con la identidad corporativa de la USE.

Lo que permitió generar bases sólidas para que los integrantes del grupo de comunicación las tuviesen en cuenta en sus tareas diarias. Dichas bases radican en objetivos de comunicación, políticas y lineamientos, estilo de comunicación para cada público objetivo y lineamiento con los objetivos y metas de la USE.

Al establecer normas generales de comunicación en la USE, se promueve la cultura organizacional como un conjunto de pautas, valores, supuestos, normas y convenciones sociales, los cuales deben estar presentes dentro de este tipo de organizaciones, con el fin de que se sus integrantes conozcan los lineamientos que deben seguir en sus actuaciones.

Esta actividad fue pensada para el correcto desarrollo de las funciones del grupo de comunicación, con el fin de dar orden y formalidad a todas las acciones que se configuraban desde el área. Con esto, los integrantes, lograron hacer uso de estas y tomaron como referente los parámetros adecuados para la gestión dentro de la organización.

Lo anterior, es una herramienta que permite al grupo de comunicaciones tener claridad en los procesos que se realizan; nombrar un vocero ante los medios de comunicación; tener una identidad y lineamiento gráfico; y difundir de manera estratégica la información pertinente a todos los miembros del sindicato. De esta forma, es posible desarrollar estrategias comunicativas efectivas que fortalezcan las relaciones con cada uno de los públicos de interés del sindicato.

Sin embargo, fue claro alrededor de toda la investigación, que la organización, a pesar de estar constituida por siete integrantes debidamente capacitados, no tuvo una estructura que le permitiera determinar los roles de acuerdo con las habilidades de cada uno, lo que obstaculizó totalmente la adecuada gestión de la comunicación interna y el desarrollo de las estrategias de comunicación.

Esto quiere decir, que esta actividad, tampoco impactó a su público objetivo, que eran los siete integrantes del equipo, pues la finalidad de esta era influir en los procesos de gestión de comunicación, y que los responsables del área tuvieran una apropiación de cada uno de los temas pertinentes, para llevar a cabo la gestión estratégica de la comunicación; de haber ocurrido esto, cada uno de los planes y las estrategias desarrolladas debieron ser funcionales y de impacto para los afiliados que son los principales actores y los más importantes si se habla del público interno.

6.4.5 Análisis general del impacto de la comunicación en la USE

Para tener una concepción general del impacto de la comunicación en la USE, inicialmente se debe traer a colación a Hodge, Anthony y Gales, quienes consideran que la comunicación cuenta con ciertas características específicas, entre ellas, relevancia, calidad, riqueza de los canales, temporalidad, accesibilidad, valor simbólico. Sin embargo, al realizar el estudio en la USE, fue posible identificar que la comunicación tenía muchas falencias que requerían ser resueltas, tales como: la planeación de procesos, comunicar de manera efectiva los planes de capacitación; utilizar el canal de WhatsApp para información de los afiliados con la debida planeación y socializar de manera correcta el direccionamiento estratégico, y el manual de identidad para que los afiliados lo puedan adaptar a su cotidianidad laboral, permitiéndoles forjar su sentido de pertenencia por el sindicato y aumentando su productividad de trabajo para generar un valor agregado.

En el análisis, se reflejó que en las tres primeras actividades “Actualízate USE”, “Comunícate USE” y “La USE somos todos”, hubo problemáticas con respecto a la sobrecarga de información, complejidad y turbulencia⁸⁸, causando un impacto negativo en la percepción de los afiliados. Al respecto, los integrantes del sindicato manifestaron no estar informados de manera plena y clara, acerca de los asuntos relacionados con el sindicato, afirmando desconocer algunos de los acontecimientos o sucesos que ocurren en la organización.

Por un lado, la sobrecarga de información se evidenció, en que la misma información era enviada a través de distintos canales comunicativos, generando en los afiliados, poco interés a la hora de revisar los mensajes. En cuanto a la complejidad, algunas veces la información no era transmitida de manera clara; además, el poco conocimiento que los afiliados tenían sobre el manejo de las redes sociales, el cual no tuvo capacitación o seguimiento por parte del área de

⁸⁸ HODGE, B., ANTHONNY, W., y Gales, L. Teoría de la organización. 6 ed. Madrid: Prentice Hall. 2003. P.

comunicaciones. De manera individual, cada uno a partir de sus conocimientos y experiencias, pudieron crear sus cuentas e informarse por medio de ese canal sobre proyectos de la USE. Por último, en la turbulencia, se evidenció que, aunque las estrategias estuvieran planteadas, no hubo una buena planeación para lograr un buen impacto en los afiliados, lo que pudo verificarse a través de la entrevista que se practicó a los integrantes del equipo quienes reconocieron su falencia en la habilidad relacionada con la Planeación y Elaboración, habilidad esencial para alcanzar el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de la estrategia de comunicación, generando incoherencia entre lo planeado y lo ejecutado.

De allí, nace una necesidad importante, que consiste en que estos canales ya establecidos deben ser mejorados significativamente y direccionados hacia el cumplimiento de los objetivos de la USE. Igualmente, se deben crear nuevas tácticas para que los afiliados interioricen el direccionamiento estratégico del sindicato con el fin de que sus acciones se configuren y estén alineadas a la filosofía de este.

Al respecto, Zepeda, afirma que la comunicación organizacional se comprende 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, o entre la organización y su medio.

Se identifica entonces que la comunicación, contribuye significativamente a la implementación de diferentes estrategias, en este caso, el realizar gestiones acordes con el propósito del Sindicato, también se interpreta como una herramienta de trabajo que permite comunicar los intereses de la organización, en la medida que facilita conocer al recurso humano, evaluando su desempeño y productividad

Asimismo, una de las acciones que la USE debe tener en cuenta, es la realización de una campaña de concientización con todos los miembros del sindicato, esto se puede hacer a través de labores de convivencia, capacitaciones y demás actividades pedagógicas que les ayude a comprender la importancia de mantener una buena relación entre todos los afiliados. Aunque no se sabe con certeza como es el clima laboral de los empleados, con base en los resultados se pudo analizar que no hay una relación cercana o compañerismo entre ellos, debido a que, en el manejo de las redes sociales, cada uno lo tomó de manera individual, demostrando la falta de comunicación entre ellos para el desarrollo de dudas. Al no haber una actuación de manera colectiva, se genera posteriormente un mal ambiente laboral.

En este orden de ideas, Gil y Barrasa, afirman que la comunicación es la que permite que se establezcan relaciones interpersonales funcionales, lo que les facilita realizar un trabajo de forma conjunta y, por ende, alcanzar las metas previstas.

Es importante tener en cuenta que, dentro de cualquier organización, juega un papel fundamental la comunicación, razón por la cual, la USE debe realizar acciones que conlleven a generar buenos procesos de comunicación entre miembros del sindicato, directivos y personas que, de una u otra manera, están relacionados con el buen funcionamiento de la organización

Por tanto, urge que la USE establezca canales flexibles de comunicación, que permitan que tanto los directivos, como miembros, puedan comunicarse de manera eficaz, en el tiempo indicado, comunicando mensajes coherentes y apropiados; con esto se evitaría la ineficiencia, generada por el hecho de no contar con la información coherente y precisa para realizar sus labores.

Teniendo en cuenta que la comunicación organizacional se puede entender de tres formas distintas: como un proceso social, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades. Es realmente necesario que la USE tome acciones correspondientes y precisas en el contexto de la organización, de tal modo que se fortalezcan los canales de comunicación.

Esto implica que los miembros del sindicato tengan clara la ruta a seguir para la resolución de conflictos al interior de la organización, esto a través de políticas que permitan darle el manejo correcto a cualquier inconformidad que exista, ya sea entre miembros del sindicato o directivos. Esto sin duda contribuiría al desarrollo de un mejor clima interno que le garantice al sindicato, la eficiencia en cada una de las labores realizadas.

Por tanto, con el fin de que se cumplan los propósitos de la USE, es necesario que se cuente con un director de comunicaciones, quien tenga, como principal función, verificar que se cumplan las políticas de comunicación establecidas en la organización; esta persona también debe recibir las quejas y reclamos que presenten los miembros de la organización, acerca de la comunicación con sus compañeros, jefes y subordinados; todo esto, para tomar las medidas respectivas y de este modo, garantizar una comunicación organizacional eficiente, que se traduzca en el desarrollo de labores eficientes y acordes al propósito de la USE.

Por último, hay que planear de manera correcta las estrategias que se creen para que tengan un impacto positivo en el público interno y que estos puedan adoptarlo

como un beneficio para su desarrollo laboral. A medida que se vaya actuando, es pertinente corregir sobre la marcha para que en el futuro no se cometan los mismos errores.

7. CONCLUSIONES

Los hallazgos del análisis teórico y los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que la comunicación organizacional es esencial en cualquier tipo de organización, dado que cumple con funciones tales como estructurar el área de los responsables que ejecutan la comunicación, el perfil de los profesionales, y gestionar la comunicación interna e impactar a las organizaciones por medio de estrategias implementadas. Ampliando más el panorama, la comunicación estratégica permite articular, cohesionar, considerar impactos y mitigar la incertidumbre que generan los cambios.

A continuación, se presentan las conclusiones de esta investigación.

Dentro de las organizaciones, es importante tener claro el rol del comunicador como facilitador de los procesos comunicativos, e integrador de los miembros de este, permitiendo que se apropien y adopten una identidad a través de estrategias que permitan un oportuno relacionamiento entre el colaborador y la organización.

El perfil del comunicador estratégico en la organización.

Para cumplir con este perfil, el profesional de la comunicación debe asumir varias funciones que permitan llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos y motivando a los colaboradores para que aumenten su productividad y agreguen valor a la misma.

Un buen perfil debe cumplir con una gran capacidad de observación, que le permita el reconocimiento del escenario y el contexto estratégico. Además, debe tener adicional a sus actitudes y conocimientos técnicos y de relacionamiento, unas competencias que le permitan ser líderes en la organización y crear estrategias.

En la USE, se pudo identificar una estructura sin jerarquías en el grupo de comunicaciones, donde todos tienen la misma importancia y participación; manejando una comunicación horizontal, sus roles y funciones son divididos por capacidades y habilidades buscando siempre hacer trabajo en equipo.

Aunque se estructuró el área de los responsables de la comunicación, se evidencia que a la hora de tomar acciones que le permitan al sindicato acercarse a sus afiliados, se quedan cortos. Tal vez aún no tienen claras sus funciones o las competencias necesarias para realizar el trabajo de un comunicador estratega. Si

se busca un perfil general del estratega, se debe incluir una suma de actitudes y aptitudes que suman conocimientos basales o primarios, que resultan evidentes para quien se dedica a las cuestiones estratégicas y que se expresan en los ámbitos de dominios de conocimientos⁸⁹ tales como; análisis, relaciones, síntesis, escenarios y actores, pragmática, táctica y logística.

En este sentido, el comunicador estratégico debe ser un investigador analítico, que le permita valorar el entorno en el que se desenvuelve la organización. Con esto, puede no sólo anticipar riesgos y amenazas, sino también identificar dónde se podría incidir. En este trabajo, los responsables del área de la comunicación de la USE no tuvieron en cuenta una investigación profunda, sino que, a partir de una necesidad previsible del sindicato, lanzaron una serie de actividades sin una planificación adecuada que les permitiera abrir un panorama más amplio y claro del entorno de la organización para incidir de manera correcta.

Para esto entonces, el comunicador estratega de la USE no cumplió con las habilidades y aptitudes necesarias que se necesitó para la creación de una estrategia que tuviera impacto en los colaboradores de la organización. Simplemente basó sus conocimientos en resolver un problema latente del sindicato en cuanto a las formas de comunicación por medio de 4 actividades, de las cuales con 3 se buscó impactar a los afiliados.

El análisis realizado a la USE, muestra que el Sindicato aún no cuenta con una estructura clara en cuanto a los cargos y las funciones que deben desarrollar los integrantes de la organización; lo que trae consigo una disfuncionalidad en cuanto a la realización de las labores. Lo que hace necesario que se establezcan estrategias claras que le permitan a la organización, direccionar sus acciones en pro de alcanzar sus objetivos como sindicato.

En el desarrollo de la comunicación a nivel interno y externo, han planteado un modelo PEC que les permita orientarlos a la hora de realizar unas actividades efectivas. Sin embargo, aunque lo plantearon, no expusieron actividades adecuadas para que se cumpliera con éxito. Como consecuencia de ello, las actividades implementadas por el área de comunicaciones en el año 2018 no tuvieron un impacto positivo en los afiliados. Dada la percepción de ellos, en la cuesta de diagnóstico realizada, exponen que dos actividades han funcionado, pero con muchas falencias y falta de claridades.

⁸⁹ GARRIDO, Francisco Javier., p.79

El área de comunicaciones de la USE, se plantearon cuatro acciones que permitieron mejorar los procesos de comunicación, a comparación como lo venían haciendo años atrás, cuando no existía un equipo de comunicación encargado de la gestión y articulación de los mensajes e información a nivel interno. Sin duda alguna, el área de comunicación designado por la USE, abrió un panorama amplio para entender que hay procesos que requieren de un equipo encargado, por sus conocimientos, gestión y habilidades. Desde inicios de 2018, la comunicación en la USE empezó a cambiar, informando y generando contenido para los afiliados por diferentes canales. Para esto, la organización creó varios canales de comunicación, que les facilitara transmitir mensajes de forma coherente y acordes con las necesidades a corto, mediano y largo plazo.

Gestión de la comunicación interna

La comunicación interna hace referencia al vehículo idóneo que permite contar con las opiniones sumadas de todos de una empresa u organización⁹⁰, en cumplimiento a los objetivos y metas de la misma. Así mismo, permite que los colaboradores se sientan motivados y contribuyan a la productividad de la organización.

Con base en los resultados de la entrevista aplicada a los siete integrantes del área de comunicación, se pudo concluir que el equipo no aplica el ciclo de la comunicación estratégica de manera consecuente, conforme al modelo señalado por Preciado, guzmán y Lozada, dado que solamente entran a ejecutar actividades que ellos determinan como estrategias de comunicación, omitiendo etapas previas, necesarias para una correcta ejecución, tales como la investigación y la planificación, lo que a su vez, les impide llevar a cabo una evaluación y seguimiento que permita medir si las actividades realizadas funcionan.

Por otro lado, se puede rescatar que los encargados del área de comunicación trabajaron efectivamente en establecer una comunicación participativa y democrática, que le permitiera a los empleados por medio de reuniones establecer sus inquietudes o dudas en relación con los procesos comunicativos. Sin duda, esta gestión permite que se desarrolle un efectivo clima organizacional y las actividades se realicen de una mejor manera, en cumplimiento de los objetivos del sindicato.

⁹⁰ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La comunicación interna en las organizaciones: un elemento estratégico. [en línea]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1998. [consultado el 15 de septiembre del 2018]. Disponible en Internet: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822

García señala que la comunicación interna se materializa cuando hay una reflexión global acerca del entendimiento de la gestión de la comunicación⁹¹, sin esta comprensión, la efectividad de los objetivos (organizacionales, funcionales, estratégicos, comportamentales y corporativos) se hace inalcanzable.

Aunque el equipo cuenta con el grupo interdisciplinario cualificado, idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no cuentan con las habilidades de planificación y elaboración de estrategias. Esto, se traduce en que, aunque haya buenas competencias, a la hora de plantear estrategias se quedan cortos, ya que no hay tanta experiencia y conocimientos en este tema, lo que hace que, no se realicen los procesos de manera adecuada y la gestión de la comunicación se vea afectada con inconsistencias e incoherencias.

Para dar un mejor manejo a la comunicación al interior del USE, el equipo de comunicaciones estableció formalmente sus canales oficiales para difundir información a todos sus afiliados.

Para cumplir con este fin, el área de comunicación creó distintos grupos de WhatsApp, cada uno con diferentes objetivos con el fin de comunicar constantemente información pertinente sobre la USE. Sin embargo, la recepción que tuvieron los afiliados sobre esta plataforma no fue alentadora, porque no hubo una correcta administración. Es decir, se enviaba información tarde y muchas veces no difundían los eventos que había durante esos días.

Por otro lado, se crearon redes sociales oficiales de la USE con el fin de compartir con los afiliados todas las actividades y procesos que se estaban llevando a cabo. Twitter, Instagram y Facebook, fueron los canales de comunicación que adaptaron para comunicar de manera conjunta a todos los afiliados. Sin embargo, la que tuvo mayor acogida fue Instagram por su fácil acceso y porque el contenido era mucho más visual. En esta actividad, se pudo notar que no hubo una buena planificación, por varias razones. Primero, no tuvieron en cuenta quienes tenían esta red social, es decir, no hubo una investigación del entorno que les permitiera clarificar esto. Segundo, no se les brindó un acompañamiento o asesoría a los afiliados para el uso de estos canales. Tercero, no hubo una clasificación de canales y contenidos que les permitiera a los afiliados comprender lo que se iba a transmitir en cada una. Por último, el Twitter quedó estandarizado, porque no se volvió a usar; no hay contenido ni frecuencia de mensajes.

⁹¹ Ibid., párr.6.

Estrategia de comunicación

La gran conclusión, después de todos los análisis de los resultados recogidos, es que, nunca hubo una estrategia de comunicación en la Unión Sindical Emcali. Aunque el equipo de comunicación se encargó de realizar lo que para ellos era considerado una estrategia, esta nunca se presentó. Lo que hicieron fue realizar una serie de actividades encaminadas a lograr el objetivo de informar por diferentes canales de comunicación a los afiliados y que estos fortalecieran su sentido de pertenencia por el sindicato.

Los profesionales responsables de gestionar la comunicación en la USE, contaban con habilidades y aptitudes buenas para el desarrollo del departamento y dar un flujo adecuado al sindicato. Sin embargo, no contaban con habilidades estratégicas que les permitiera tener un panorama más amplio sobre el entorno de la organización e incidir de manera correcta. Esto demostró que, no tenían claro lo que era una estrategia de comunicación, porque no cumplieron con los pasos que se sugiere a la hora de realizar una para que el impacto sea efectivo.

Mintzberg señala que se puede considerar a la estrategia como una “pauta o patrón en el flujo de decisiones para a partir de ello implementar la toma de decisiones futuras; desde tal perspectiva una nueva empresa (que no puede hacer una lectura de su pasado o que no lo tiene) le sería muy difícil definir un actuar estratégico nacido en sus propias fronteras. En tal sentido se puede definir la estrategia como un proceso planificado que es “intentado” y a la vez como un proceso “adaptativo emergente” es decir, un proceso de permanente reconstrucción y que va combinando elementos de lo pasado en forma selectiva, para configurar algo nuevo⁹².

De acuerdo a la “estrategia” planteada por el grupo de comunicaciones, con base en la teoría y el conocimiento de un profesional de esta área, se puede decir que lo que desarrollaron fueron actividades diferentes, encaminadas a lograr un objetivo común.

Para empezar, no hay un objetivo macro que englobe una necesidad o un problema a resolver, a partir del contexto analizado. Tampoco hay un indicador de gestión que

⁹² GARRIDO, Francisco Javier. p.208

permita evaluar el comportamiento y desempeño del proceso, que puede también ser de gran utilidad para tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Posteriormente, las cuatro actividades que se presentan tienen un indicador, lo que resulta complicado a la hora de ponderar los resultados. Es decir que, en una estrategia de comunicación bien planteada, no es normal que se presenten este tipo de situaciones, que lo que hace es que el proceso se distorsione y termine confundiendo tanto a los responsables del área como a los afiliados. Ponderar todos estos resultados sería complicado porque no hay claridad en lo que se quiere conocer realmente y que de verdad aporte al proceso, además de que son muchos a la vez. En lo que plantearon, debieron tener en cuenta una unidad de medida y una fórmula que permitiera el seguimiento y evaluación de la efectividad de la actividad.

Por otro lado, la política de comunicación planteada por el área encargada debió presentarse al inicio, y de ella desplegar una estrategia. Es decir, no fue pertinente colocar las políticas de comunicación como una actividad más, sino, aprovecharla para anclarla a la estrategia. Es necesario formular en la estrategia cómo se va a alcanzar un objetivo y el plan, que es la secuencia de acciones que deben emprenderse, relacionadas en el tiempo, ajustadas a la política de comunicación de la entidad.

Los responsables del área de comunicación de la USE omitieron algunos pasos para el efectivo desarrollo de una estrategia, llevándolos a que el proceso no hubiese sido el correcto. Para esto, debieron tomar en cuenta el ciclo de la comunicación. Teniendo en cuenta lo anterior, cabe señalar que la comunicación es un proceso en constante movimiento, este proceso cuenta con 4 etapas que revelan las cualidades propias de un ciclo⁹³.

- Investigar
- Planificar
- Ejecutar
- Hacer seguimiento

Se pudo notar que el área responsable de la comunicación de la USE solo ejecutó las actividades que realizaron. No hubo una investigación exhaustiva del entorno en

⁹³ PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. p.43

el que se desenvuelve la organización para detectar los posibles problemas. El equipo solo se basó en una necesidad previsible, latente y superficial, de la cual no obtuvieron la información suficiente para identificar dónde se debió incidir. De esta manera, no se interpretó de manera adecuada para anticipar riesgos y posibles amenazas.

Por otro lado, también se evidenció que no hubo una correcta planeación. Aunque situaron las actividades en un formato PEC, no pusieron todas las funciones y procesos que este requiere para que sea válido. Es decir, no hubo unos tiempos establecidos y cronograma para planificar, sino que entraron a ejecutar. Saltaron el proceso de planificación, que les permite ver de manera clara y ordenada, el mapa de la estrategia.

Por otra parte, aunque se puso en marcha lo que ellos consideraban la estrategia, esta no se realizó de manera correcta, de tal forma que todo el proceso no fue válido a la luz de una estrategia profesional. Así mismo, se socializó en detalle los contenidos con los afiliados del sindicato, pero no tuvo un impacto adecuado, porque muchas dudas y procesos no quedaron claras o no se llevaron a cabo, generando inconsistencias y poco interés por parte de los afiliados.

Por último, no se hizo un seguimiento a las acciones desarrolladas, evidenciando que no había un acompañamiento continuo por parte del área de comunicación a los afiliados del sindicato. Se pudo ver, que en las redes sociales no se capacitó a los empleados para el manejo de estas, dejándolos solos en este proceso. Tampoco se evidenció el desarrollo de un plan de seguimiento que les permitiera aclarar procesos o resolver cualquier tipo de dudas sobre la marcha. El desarrollo del plan de comunicaciones requiere apoyarse en métodos de control de los resultados, como una manera de verificar si se están cumpliendo los objetivos y si el camino elegido para llegar al futuro deseado ha sido el más conveniente⁹⁴.

En conclusión, la estrategia de comunicación permite abalanzar, controlar y estructurar la comunicación con la intención de que los resultados, bien sean a nivel de mercado, político, social, cultural, entre otros, se acerquen lo mejor posible a los objetivos planteados inicialmente por la organización gremial, haciendo una observancia histórica al pasado, ejecutando en el presente, pero en mira del futuro a largo plazo, tasable posteriormente para medir los resultados de dicha estrategia. Se evidenció entonces, que a pesar de los esfuerzos del área de comunicación

⁹⁴ Ibid., p. 43-56

encargada en la USE, nunca hubo una estrategia, porque los profesionales no lograron comprender en sentido amplio la funcionalidad de esta.

8. RECOMENDACIONES

El equipo de comunicaciones de la USE, cuenta con los profesionales idóneos para el desarrollo de los roles que debe ejecutar un equipo de comunicación, sin embargo, agregamos unas recomendaciones que podrían ayudarles en su proceso para el cumplimiento de los diferentes objetivos organizacionales:

- Organizar el área de comunicaciones, delegando un director de comunicaciones, que se encargue de:
 - Dividir las tareas o misiones (determinación de roles)
 - Definir los métodos de trabajo.
 - Establecimiento de equipos semiautónomos.
- El perfil del director de comunicaciones debe ser integrador y transversal, que implique la habilidad de diferentes funciones para la creación de estrategias. Debe cumplir con las siguientes características:
 - Capacidad de análisis
 - Resolución de problemas
 - Relaciones
 - Innovación
 - Liderazgo
 - Estrategia
 - Síntesis
 - Logística
- El director de comunicaciones debe tener claridad del ciclo de la comunicación estratégica y transmitirlo a su equipo, este ciclo permite materializar la comunicación y orientará a que la gestión de la misma sea efectiva.
 - Investigar
 - Planificar
 - Ejecutar

- Evaluar y hacer seguimiento.
- Basándose en lo anterior, deben crear las estrategias de comunicación a través de una planeación estratégica macro (plan de comunicación) que vaya ligado a los objetivos y metas de la organización.
- La Política de comunicaciones debe presentarse primero y de ella desplegar la estrategia a implementar en la organización. Es necesario formular en la estrategia cómo se va a alcanzar un objetivo y el plan es la secuencia de acciones que deben emprenderse, relacionadas en el tiempo, ajustadas a la política de comunicación de la entidad.
- Al tener lo anterior establecido, se debe tener un objetivo macro y un indicador de gestión.
- Tener clara la estrategia y desplegar una serie de actividades encaminadas a la ejecución de la misma.
- Establecer una unidad de medida y una fórmula que permita dar seguimiento y evaluación de la efectividad de la estrategia.
- Utilizar el formato PEC para soportar la estrategia en un documento apropiado y dar un orden relevante a cada aspecto.
- La comunicación interna en la USE, debe ser transversal y especializada para cada público, ya sea para los empleados o los afiliados, ya que es un proceso participativo que incluye a todos en la toma de decisiones; es por esto que gestionarla de manera especializada va a generar un impacto más efectivo en cada una de las personas.
- Al realizar las actividades encaminadas al cumplimiento de la estrategia, estas deben ser coherentes para que el objetivo se desarrolle de manera correcta. En este sentido, se debe evaluar a fondo cual es la necesidad inmediata de la organización y así mismo disponer de los canales adecuados.
- Intentar no utilizar canales como el WhatsApp, ya que es un medio personal que hace parte de las cuentas personales y no corporativas. Sin embargo, es pertinente hacer las siguientes salvedades:
 - Si se va a usar como canal de difusión de la información, se deben establecer unas políticas claras que evidencien su uso exclusivamente corporativo, para que no se distorsione el sentido con el que fue creado.
 - Para convertir el WhatsApp como un medio de comunicación entre los individuos de la organización, es necesario que se haga un adecuado ajuste por parte del

equipo de comunicación, en donde hagan un diagnóstico profundo de la organización y a partir de ahí generar contenido correspondiente.

- Tener en cuenta la política de la seguridad de la información y el respeto a la privacidad.
- Tener una cuenta institucional que pueda alojarse en el WhatsApp y hacer actividades para que las personas acepten recibir la información.
- Evitar usar diferentes canales para la difusión de la misma información, porque puede generar descontento en el público objetivo, causando finalmente desinterés.
- Establecer el público objetivo.
- Segmentar el público
- Establecer sus necesidades
- Clasificar los canales a utilizar y el tipo de información de cada uno
- A la hora de utilizar cualquier canal comunicativo para informar al público interno, es necesario que los mensajes sean constantes y el contenido sea llamativo y cercano, ya que permitirá un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte del colaborador.
- Potencializar el uso de las redes sociales con propuestas y contenido que llame la atención del público objetivo.
- No eliminar la posibilidad de dar un uso efectivo al correo electrónico, ya que es un medio tradicional que ofrece gran variedad de funcionalidades, que permiten una comunicación mucho más formal y discreta. En vez descartarlo, se deben organizar los contenidos con información de interés y una propuesta gráfica agradable.
- Dentro de la estrategia, anclar una red de apoyo o capacitaciones sobre el uso de las TIC y redes sociales para que las personas que no tienen un relacionamiento con estas, puedan comprender su uso y funcionalidad. Lo más importante de la estrategia, es que los afiliados se sientan satisfechos y estén alineados a los objetivos propuestos.
- Hacer un seguimiento constante a las actividades que se desarrollan para los afiliados con el fin de validar la efectividad de la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM, Nosnik. Definición de Comunicación según 5 Autores. Julia torres. [en línea]. En: Lider.Com., [visitado en septiembre del 2018] Consultado en: <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/> .

AGUILAR, Javier. La comunicación interna [en línea]. En: Gestipolis. (24 de agosto de 2010) [consultado el 15 de febrero del 2019]. Disponible en Internet: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-interna/>

ARAGÓN, Amira Lorena. Propuesta para el mejoramiento del medio de comunicación interno para los empleados de las plantas de acueducto, energía y telecomunicaciones de las Empresas Municipales de Cali- EMCALI. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación Social – Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2013. [consultado 10 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital UAO <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5350/1/TCS01733.pdf>

ARGUELLO, B. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación Primer Congreso Latinoamericano de Publicidad. En: Publicaciones DC. Buenos aires, Vol. 44 Noviembre. 2019

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. P. 13. ISBN: 84-7509-755-3

BANREPCULTURAL. Sindicalismo [en línea] 2017 [consultado en septiembre 2018] Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/sindicalismo>

BERMÚDEZ, Coral. La comunicación interna en las organizaciones.[en línea] Máster Universitario en Recursos Humanos España: Universidad pontificia comillas. ICADE Business School.[Consultado el 15 de febrero de 9] 2016. P. disponible en internet: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7425>

CARVAJAL HERNÁNDEZ, Diego Fernando. GUERRERO MONCAYO, Elmer Tulio. Diseño de un instrumento de medición para la satisfacción del cliente externo e interno para el departamento de atención operativa de UENAA–Emcali. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Administración de Empresas. Ciencias Económicas. 2017. [consultado 10 de septiembre de 2018].

Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital UAO
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9927/1/T07597.pdf>

CHÁVEZ Mary El sindicato. [en línea]. En: Prezi. (22 de agosto del 2017). [Consultado en septiembre del 2018] Disponible en internet: <https://prezi.com/chigrv6lvv/el-sindicato/>

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2. ed. México: Mc Graw Hill. 2009. p.

CHOCONTÁ, Julieth; RODRÍGUEZ, Liliana. Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda. De la ciudad de Sogamoso – Boyacá. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Sogamoso, Escuela de Administración de Empresas. Sogamoso, Colombia, 2017. [Consultado el 15 de septiembre del 2019]. Disponible en Internet: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1923/1/TGT-645.pdf>

CONTRERAS, Adalid. Planificación Estratégica de la Comunicación. En: Comunicación Estratégica para las Organizaciones. Editorial Quipus Ciespal: Quito, Ecuador. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.15304/ricd.2.5.3703>

DASTEN, J. Características organizacionales del sindicalismo en Chile. Investigación-acción en sindicatos de la Región de la Araucanía. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 269-300; 2018. [consultado el 26 de febrero del 2020]. Disponible en Internet: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2018.232.58312>

FERNÁNDEZ, S. Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones. 2013.

GARCÍA, J. La comunicación interna [en línea]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1998. [consultado el 15 de septiembre del 2018]. Disponible en Internet: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822

GARCÍA, Y. La importancia de los medios de comunicación en la lucha sindical colombiana. Bogotá: Universidad Santo Tomas; 2015. [consultado el 26 de febrero del 2020]. Disponible en Internet: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3315/Ramireznatalia2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

GARRIDO, F. Estrategas, reinventando la realidad empresarial del siglo XXI. Oxford, United Kingdom: Wilson & Cox, Inc. 2016.

GIL, F., y BARRASA, Á. Comunicación en las organizaciones. citado por: F. Gil, Francisco y ALCOVER, Carlos. Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial. 2003.p. 321-353.

GIRALDO QUINTERO, Dora Cristina. SOLANO BRAND, Stephany. Construcción participativa de procesos de comunicación estratégica por la visibilización de la asociación solidarios por la vida Solivida frente a grupos de interés. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación Social – Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2017. [consultado en septiembre de 2018). Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital UAO <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9826/1/T07489.pdf>

GRUNIG. Universidad De Navarra. Públicos internos y externos. Pág. 1. PDF [en línea] [visitado el 29/10/2018] consultado en: https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=66

HODGE, B., ANTHONNY, W., & Gales, L. Teoría de la organización. Madrid: Prentice Hall. 1998.

HOGG y TERRY, (2007). [en línea]. Consultado en: http://www.academia.edu/31584943/ESCUELAS_TEORICAS_Y_ENFOQUES_DE_L_PENSAMIENTO_ADMINISTRATIVO Visitado el [3-09-2018]

HUBER, G., & DAFT, R. The information environments of organizations. Newbury Park: Sage. 1987.

KING, K. Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría [en línea]. 29 de marzo de 2012. [consultado el 15 de febrero del 2019]. Disponible en Internet: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

KRONE, K., JABLIN, F., & PUTNAM, L. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. En: FM Jablin, L.L. Newbury Park: Sage. 1987.

LA VANGUARDIA. Barcelona, España. Enero 4 de 2013. [en línea] Consultado en: <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20130104/54358806590/jovenes-tienen-uso-superficial-nuevas-tecnologias.html> Visitado el [20-04-2020]

LÓPEZ, Ana María; GARCÍA, Elva Mónica. La comunicación y la información en Gobiernos. 2016.

MAAS, Margarita. 1998, citado en Gámez 2006, p.21.[en línea]. Consultado en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146311/Comunicacio%CC%81n-internas-en-centros-productivos.pdf?sequence=1> Visitado el [3-09-2018]

MÁRQUEZ, Flavia. Los sindicatos y sus acciones [en línea]. Universidad Nacional de la Matanza; Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales; 2009. [consultado el 25 de febrero de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000385.pdf>

MONTOYA, M; DE LA ROSA, L. Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. Razón y Palabra, núm. 87, 1-25. 2014.

MOONEY. La organización, 1947. El mundo de los negocios. Blogs, 14 de septiembre del 2011. [en línea]. [visitado en septiembre del 2018] Consultado en: <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>

ODUBER, V., LIS, J., & SANDOVAL, E. La cultura organizacional de un sindicato de la empresa Electricaribe de la ciudad de barranquilla. 2011. [consultado el 26 de febrero del 2020]. Disponible en Internet: <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/liderazgo/index.php/liderazgo/article/view/11>

PÉREZ, GONZÁLEZ, Rafael. Estrategias de comunicación. El poder de la comunicación: la comunicación estratégica. 4 ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008. P. 445

PÉREZ. Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia, 2008. [en línea]. En: Signo y pensamiento 59 Documentos de investigación. Vol.31. Julio-diciembre 2011 p.234-246 [Consultado el 3 de Septiembre de 2018] Disponible en internet: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2447/1720>

PRECIADO, Ángela; GUZMÁN, Haydee y LOSADA, José. Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Colombia: Ecoe Ediciones, 2013. P. 24-29.

RAMÍREZ, Natalia Milena. La importancia de los medios de comunicación en la lucha sindical colombiana. [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Santo Tomas. Comunicación Social – Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2015. [consultado 10 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: Repositorio Educativo Digital Universidad Santo Tomas <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3315/Ramireznatalia2015.pdf?sequence=1>

RAMÍREZ, Natalia Milena. Universidad Santo Tomas (2015) de la Ciudad de Bogotá (Colombia) con un tiempo de 3 años. [en línea]. Consultado en: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3315/Ramireznatalia2015.pdf?sequence=1> Visitado el [3-09-2018]

SANABRIA, E. (2017). Diagnóstico empresarial y propuesta de estrategia de comunicación organizacional interna del colegio Boston Sede Facatativá [en línea]. Facatativá: Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, 2017. [consultado el 15 de febrero del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/381x7KJ>

URBINA, Evani. Escuelas Teóricas y Enfoque del Pensamiento Administrativo. [en línea]. Consultado en: http://www.academia.edu/31584943/ESCUELAS_TEORICAS_Y_ENFOQUES_DE_L_PENSAMIENTO_ADMINISTRATIVO. Pág. 12. Visitado el [3-09-2018]

ZEPEDA. Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman. 1999.

BERMÚDEZ, Coral. La comunicación interna en las organizaciones. España: CADE Business School. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill Companies, Inc. 2009.

LENIS VÉLEZ, Natalia. CHAVARRIAGA ESTRADA, Daniela. Diagnóstico y diseño de un plan de comunicación interna para Redox Colombia S.A.S [en línea]. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación Social - Periodismo. Ciencias de la Comunicación. 2014. [consultado en septiembre de 2018]. Disponible

en internet: Repositorio Educativo
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6882/1/T05019.pdf>

Digital

UAO

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de caracterización e identificación de la gestión de la comunicación interna.

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión.

1. DATOS GENERALES	
1.1 Nombre(s) :	1.4 Cargo:
1.2 Apellido(s)	1.6 Antigüedad (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años ____ 3 a 5 años ____ 5 a 7 años ____
1.3 Edad: ____ años	
1.5 Género: M__ F__	
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y HABILIDADES	
<p>2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Analfabeto o semianalfabeto ____ b. Escuela primaria incompleta ____ c. Escuela primaria completa ____ d. Secundaria incompleta ____ e. Secundaria completa ____ f. Técnico o tecnólogo en: _____ g. Pregrado (universidad) en: _____ h. Especialización (es) en: _____ i. Maestría (s) en: _____ j. Doctorado (s) en: _____ <p>Si está cursando actualmente alguna de las anteriores opciones, por favor indique el año o semestre en el que se encuentra: _____</p>	
<p>2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria?</p> <p>Nombre del curso: _____ Institución: _____</p>	
<p>2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto):</p> <p>Manejo de redes sociales ____</p> <p>Elaboración y planeación de estrategias ____</p> <p>Relaciones públicas ____</p> <p>Administración ____</p> <p>Edición ____</p> <p>Operaciones y procesos ____</p> <p>Fotografía y reportaje ____</p> <p>Liderazgo ____</p> <p>Servicio al cliente ____</p> <p>Habilidades de retención ____</p> <p>Trabajo en equipo ____</p> <p>Autogestión ____</p>	
<p>2.4 Indique a continuación de acuerdo a su cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 	

2.5 Describa brevemente su perfil profesional
3. ESTRUCTURA
3.1. ¿El área a quien reporta directamente?
3.2. ¿Quién es el responsable del área?
3.3 ¿Cuántas personas integran el área?
3.4 ¿Cuáles son las funciones del área?
4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE?
4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés: A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si ____ No ____
4.2 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si ____ No ____
Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica.
Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE. 4.3 Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición ____ Presupuesto para ejecución del PEC ____ Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) ____ Otros _____
4.4 La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Sí ____ No ____ Mencione cuáles son:
4.5 En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo. Nota: Se solicita las estrategias planteadas
4.6 El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Sí ____ No ____
Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.

Anexo B. Cuestionario de percepción de las estrategias implementadas

Percepción del impacto de las estrategias implementadas en el 2018
FLUJO DE COMUNICACIÓN - COMUNICATE USE
1. ¿Recibe información pertinente de los procesos de USE a través de qué medios o aplicación?
2. ¿A través de qué medios la USE se relaciona con los afiliados?
3. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la USE?
4. Pertenece algún grupo de WhatsApp creado por el área de comunicaciones? Sí ____ No ____
5. ¿Considera que usar la aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, en la que se envían y reciben es la opción para generar espacios de contacto con los afiliados a la USE? Sí ____ No ____
PLAN Y CAPACITACIÓN DE SOCIAL MEDIA
1. ¿Participo en el proceso de capacitación en redes sociales planeado por el área de comunicaciones? Sí ____ No ____
2. ¿Conoce cuáles son las redes sociales de la USE? Sí ____ No ____
3. ¿Qué tipo de información está publicada en las redes sociales de la USE?
4. ¿Cuál es la red social de la USE que más sigue? A. Instagram ____ B. Twitter ____ C. Facebook ____
MANUAL DE IMAGEN E IDENTIDAD - LA USE SOMOS TODOS
1. ¿Conoce cuál es el direccionamiento estratégico de la USE? Sí ____ No ____
2. ¿Conoce el manual de imagen e identidad de la USE? Sí ____ No ____

Anexo C. Tabulación cuestionario de percepción de las estrategias implementadas.

Percepción del impacto de las estrategias implementadas en el 2018	
FLUJO DE COMUNICACION - COMUNICATE USE	
1. ¿Recibe información pertinente de los procesos de USE a través de qué medios o aplicación?	
# Encuestados	Medios
E1	Grupo WhatsApp
E2	Grupo WhatsApp
E3	Correo electrónico
E4	Grupo WhatsApp
E5	Grupo WhatsApp
E6	Grupo WhatsApp
E7	Grupo WhatsApp
E8	Grupo WhatsApp
E9	Grupo WhatsApp
E10	Grupo WhatsApp
E11	Grupo WhatsApp
E12	Grupo WhatsApp
E13	Voz a voz
E14	Grupo WhatsApp
E15	Grupo WhatsApp
E16	Correo electrónico
E17	Grupo WhatsApp
E18	Voz a voz
E19	Redes sociales
E20	Llamadas
E21	Redes sociales
E22	Redes sociales
E23	Llamadas
E24	Redes sociales
E25	Redes sociales
E26	Redes sociales

E27	Redes sociales
E28	Redes sociales
E29	Redes sociales
E30	Redes sociales

TOTAL	
Grupos de WhatsApp	14
Redes sociales	10
Correo electrónico	2
Voz a voz	2
Llamadas	2

2. ¿A través de qué medios la USE se relaciona con los afiliados?

# Encuestados	Medios
E1	Grupo de WhatsApp
E2	Grupo de WhatsApp
E3	
E4	Grupo de WhatsApp
E5	Reunión formal
E6	Grupo de WhatsApp
E7	Correo electrónico
E8	Correo electrónico
E9	Reunión formal
E10	Grupo de WhatsApp
E11	Grupo de WhatsApp
E12	Grupo de WhatsApp
E13	Grupo de WhatsApp
E14	Reunión formal
E15	Reunión formal
E16	Correo electrónico
E17	Correo electrónico
E18	Correo electrónico
E19	Correo electrónico
E20	Correo electrónico

E21	Reunión formal
E22	Correo electrónico
E23	Correo electrónico
E24	Reunión formal
E25	Grupo de WhatsApp
E26	Grupo de WhatsApp
E27	Grupo de WhatsApp
E28	Grupo de WhatsApp
E29	Grupo de WhatsApp
E30	Grupo de WhatsApp

TOTAL	
Grupo de WhatsApp	14
Correo electrónico	10
Reunión formal	6

3. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la USE?

TOTAL	
Grupos de WhatsApp	14
Redes sociales	8
Correo electrónico	5
Cartelera informativa	3

4. Pertenece algún grupo de WhatsApp creado por el área de comunicaciones?

Sí _____ No _____

# Encuestados	SI	NO
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4	X	
E5	X	
E6	X	
E7	X	
E8	X	
E9	X	
E10	X	

E11	X	
E12	X	
E13		X
E14	X	
E15	X	
E16	X	
E17	X	
E18	X	
E19	X	
E20	X	
E21	X	
E22	X	
E23	X	
E24	X	
E25	X	
E26	X	
E27	X	
E28	X	
E29	X	
E30	X	
TOTAL	28	2

5. ¿Considera que usar la aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, en la que se envían y reciben es la opción para generar espacios de contacto con los afiliados a la USE?
 Sí _____ No _____

# Encuestados	SI	NO
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4	X	
E5	X	
E6	X	
E7	X	
E8	X	
E9	X	

E10	X	
E11	X	
E12	X	
E13	X	
E14	X	
E15		X
E16		X
E17	X	
E18	X	
E19	X	
E20	X	
E21	X	
E22	X	
E23	X	
E24	X	
E25		X
E26	X	
E27	X	
E28	X	
E29	X	
E30	X	
TOTAL	26	4

PLAN Y CAPACITACIÓN DE SOCIAL MEDIA

1. ¿Participo en el proceso de capacitación en redes sociales planeado por el área de comunicaciones?

Sí ____ No ____

# Encuestados	Si	NO
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4	X	
E5	X	
E6	X	
E7		X
E8		X

E9		X
E10		X
E11		X
E12		X
E13		X
E14		X
E15		X
E16		X
E17	X	
E18		X
E19		X
E20		X
E21		X
E22		X
E23	X	
E24		X
E25		X
E26		X
E27		X
E28		X
E29		X
E30	X	
TOTAL	8	22

2. ¿Conoce cuáles son las redes sociales de la USE?

Sí No

# Encuestados	SI	NO
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4	X	
E5	X	
E6	X	
E7	X	

E8	X	
E9	X	
E10	X	
E11		X
E12		X
E13		X
E14		X
E15		X
E16		X
E17		X
E18		X
E19		X
E20		X
E21		X
E22		X
E23		X
E24	X	
E25	X	
E26	X	
E27	X	
E28	X	
E29	X	
E30	X	
TOTAL	16	14

3. ¿Qué tipo de información está publicada en las redes sociales de la USE?

# Encuestados	Tipo de información					
E1	Foros					
E2		Movilizaciones				
E3		Movilizaciones				
E4	Foros					
E5	Foros					

E6			Trabajo social			
E7				Comunicados		
E8			Trabajo social			
E9				Comunicados		
E10					Actividades Ambientales	
E11					Actividades Ambientales	
E12			Trabajo social			
E13					Actividades Ambientales	
E14			Trabajo social			
E15						Asambleas
E16			Trabajo social			
E17			Trabajo social			
E18			Trabajo social			
E19					Actividades Ambientales	
E20		Movilizaciones				
E21			Trabajo social			
E22					Actividades Ambientales	
E23					Actividades Ambientales	
E24					Actividades Ambientales	
E25					Actividades Ambientales	
E26					Actividades Ambientales	
E27					Actividades Ambientales	
E28					Actividades Ambientales	
E29					Actividades Ambientales	

E30					Actividades Ambientales	
TOTAL	3	3	8	2	13	1

4. ¿Cuál es la red social de la USE que más sigue?

A. Instagram B. Twitter C. Facebook

# Encuestados	Red social		
E1	Instagram		
E2	Instagram		
E3		Twitter	
E4			Facebook
E5	Instagram		
E6	Instagram		
E7	Instagram		
E8	Instagram		
E9	Instagram		
E10	Instagram		
E11			Facebook
E12	Instagram		
E13	Instagram		
E14	Instagram		
E15			Facebook
E16	Instagram		
E17	Instagram		
E18			Facebook
E19	Instagram		
E20			Facebook
E21	Instagram		
E22	Instagram		
E23	Instagram		
E24	Instagram		
E25	Instagram		
E26	Instagram		
E27	Instagram		

E28	Instagram		
E29	Instagram		
E30	Instagram		
TOTAL	24	5	1

MANUAL DE IMAGEN E IDENTIDAD - LA USE SOMOS TODOS

1. ¿Conoce cuál es el direccionamiento estratégico de la USE?

Sí _____ No _____

# Encuestados	SI	NO
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4		X
E5		X
E6	X	
E7	X	
E8	X	
E9	X	
E10	X	
E11	X	
E12		X
E13	X	
E14	X	
E15		X
E16	X	
E17		X
E18	X	
E19		X
E20	X	
E21		X
E22		X
E23		X
E24		X
E25		X

E26		X
E27		X
E28		X
E29		X
E30		X
TOTAL	13	17

2. ¿Conoce el manual de imagen e identidad de la USE?

Sí _____ No _____

# Encuestados	SI	NO
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4		X
E5		X
E6	X	
E7	X	
E8	X	
E9	X	
E10	X	
E11	X	
E12		X
E13	X	
E14	X	
E15		X
E16	X	
E17		X
E18	X	
E19		X
E20	X	
E21		X
E22		X
E23		X
E24		X

E25		X
E26		X
E27		X
E28		X
E29		X
E30		X
TOTAL	13	17

# Encuestados	Medios
E1	Grupos de WhatsApp
E2	Grupos de WhatsApp
E3	Correo electrónico
E4	Grupos de WhatsApp
E5	Grupos de WhatsApp
E6	Grupos de WhatsApp
E7	Grupos de WhatsApp
E8	Grupos de WhatsApp
E9	Grupos de WhatsApp
E10	Grupos de WhatsApp
E11	Grupos de WhatsApp
E12	Grupos de WhatsApp
E13	Cartelera informativa
E14	Grupos de WhatsApp
E15	Grupos de WhatsApp
E16	Correo electrónico
E17	Correo electrónico
E18	Cartelera informativa
E19	Cartelera informativa
E20	Correo electrónico
E21	Grupos de WhatsApp
E22	Correo electrónico
E23	Redes sociales

E24	Redes sociales
E25	Redes sociales
E26	Redes sociales
E27	Redes sociales
E28	Redes sociales
E29	Redes sociales
E30	Redes sociales

Anexo D. Entrevistas de los encargados de gestionar la comunicación en la Unión Sindical de Emcali. (caracterización del área e identificación de la gestión de la comunicación interna y las estrategias de comunicación).

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión.

Cuestionario de Caracterización E1

1. DATOS GENERALES		
1.1 Nombre(s) :	JUAN DIEGO	
1.2 Apellido(s)	LUGO PERAFAN	
1.3 Edad: 22 años	1.4 Cargo: encargado de la comunicación organizacional de la USE	1.5 Género: Masculino
1.4 ANTIGÜEDAD (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años ____ 3 a 5 años ___ X 5 a 7 años _____		
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y OCUPACIÓN		
2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:		
<ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto o semianalfabeto ____ • Escuela primaria incompleta ____ • Escuela primaria completa ____ • Secundaria incompleta ____ • Secundaria completa ____ • Técnico o tecnólogo en: _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado (universidad) en: X Universidad Autónoma de Occidente • Especialización (es) en: _____ • Maestría (s) en: _____ • Doctorado (s) en: _____ • Si está cursando actualmente alguna de las anteriores opciones, por favor indique el año o semestre en el que se encuentra: semestre 10 	
2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria?		
Nombre del curso: Medio ambiente y ciudad		
Institución: USE		
2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto):		
Manejo de redes sociales ___3	Elaboración y planeación de estrategias ___3	
Relaciones públicas ___2	Administración ___2	
Edición ___2	Operaciones y procesos ___3	
Fotografía y reportaje ___2	Liderazgo ___3	

Servicio al cliente ___3	Habilidades de retención ___3
Trabajo en equipo ___3	Autogestión ___3
2.4 Indique a continuación de acuerdo a su cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE: 1. La gestión de la comunicación interna se lleva a cabo a través de reuniones formales e informales. 2. Creación de estrategias de comunicación interna 3. Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE a través de las redes.	
2.5 describa brevemente su perfil profesional Comunicador social-periodista con énfasis organizacional, líder proactivo, eficaz y eficiente. Generador de estrategias de comunicación, especialista en imagen, reputación y servicio al cliente.	
3. ESTRUCTURA	
3.1. ¿El área a quien reporta directamente? Dependemos de la aprobación de la junta directiva, que tiene como cabeza al presidente.	
3.2. ¿Quién es el responsable del área? El responsable es el presidente del sindicato José Lugo.	
3.3 ¿Cuántas personas integran el área? Cinco (5) son los de planta y contamos con dos (2) aliados de apoyo, para un total de siete (7). Está distribuido por funciones y tareas. Hay unos que se encargan de la planeación, otros de los diseños, manejo de redes, relaciones públicas con los medios de comunicación y aliados, reportajes y periodismo. En ocasiones nos dividimos por parejas o si es necesario todos nos apoyamos entre sí.	
3.4 ¿Cuáles son las funciones del área? Las funciones en general son: - Planear y crear estrategias de comunicación. - Apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI. - Manejo de redes sociales y ecosistema digital. - Relaciones públicas. - Elaboración, diseño y edición de videos. - Revista semanal. - Periodismo y reportaje.	
4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	
4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE? La comunicación la gestiono a través de estrategias de comunicación y manejo de redes sociales. La comunicación interna en la USE se gestiona a través de reuniones formales e informales, ecosistema digital, material litográfico y mitin.	
4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés: A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? Las necesidades de comunicación con nuestro público interno son evaluadas y captadas por una retroalimentación de todos en donde sugieren los métodos más efectivos para que la comunicación sea transmitida eficiente y eficazmente.	
B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si ___X No ___	
4.3 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si X No ___ Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica. La planeación se hace a través de un modelo PEC instaurado en el sindicato en donde se realizan todas las estrategias que se van a llevar a cabo según la necesidad del momento y de esa misma manera permite medir.	
Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE.	
4.4 Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición x Presupuesto para ejecución del PEC x Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) x Otros _____	

<p>4.5 La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Si x No ____ Mencione cuáles son: 1. Correo electrónico 2. Mitín 3. Redes sociales</p>
<p>4.6 En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación interno. • Plan y capacitación de social media • Manual de imagen e identidad • Normas generales de comunicación • Actualízate con use • Políticas de comunicación
<p>4.7 El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Si X No ____ Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa. Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.</p>

Cuestionario de caracterización E2

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión.

1. DATOS GENERALES		
1.1 Nombre(s) :	Diana Carolina	
1.2 Apellido(s)	Rojas Vasquez	
1.3 Edad: 40 años	1.4 Cargo: encargado de la comunicación organizacional de la USE	1.5 Género: Femenino
1.4 Antigüedad (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años ____ 3 a 5 años ----- 5 a 7 años X		
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y OCUPACIÓN		
2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:		

<ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto o semianalfabeto ____ • Escuela primaria incompleta ____ • Escuela primaria completa ____ • Secundaria incompleta ____ • Secundaria completa ____ • Técnico o tecnólogo en: _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado (universidad) en: X Universidad Santiago de Cali • Especialización (es) en: _____ • Maestría (s) en: _____ • Doctorado (s) en: _____ • Si está cursando actualmente alguna de las anteriores opciones, por favor indique el año o semestre en el que se encuentra:
2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria? Nombre del curso: Periodismo y reportaje Institución: Academia de Comunicación	
2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto): Manejo de redes sociales ___3 Relaciones públicas ___3 Edición ___1 Fotografía y reportaje ___3 Servicio al cliente ___3 Trabajo en equipo ___3 Elaboración y planeación de estrategias ___3 Administración ___3 Operaciones y procesos ___3 Liderazgo ___3 Habilidades de retención ___3 Autogestión ___3	
2.4 Indique a continuación de acuerdo a cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE: 1. La gestión de la comunicación interna se lleva a cabo a través de reuniones formales e informales. 2. Creación de estrategias de comunicación interna 3. Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE	
2.5 describa brevemente su perfil profesional Comunicadora social-periodista y abogada con énfasis organizacional, líder proactivo, eficaz y eficiente. Generador de estrategias de comunicación, relaciones públicas, manejo de medios masivos.	
3. ESTRUCTURA	
3.1. ¿El área a quien reporta directamente? No tiene jerarquías, todos somos un equipo y trabajamos en conjunto.	
3.2. ¿Quién es el responsable del área? Dependemos de la aprobación de la junta directiva, que tiene como cabeza al presidente.	
3.3 ¿Cuántas personas integran el área? 5 son los de planta y contamos con dos aliados de apoyo, para un total de 7.	
3.4 ¿Cuáles son las funciones del área? Las funciones en general son: - Planear y crear estrategias de comunicación. - Apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI. - Manejo de redes sociales y ecosistema digital. - Relaciones públicas. - Elaboración, diseño y edición de videos. - Revista semanal. - Periodismo y reportaje.	
4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	
4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE? La comunicación interna en la USE se gestiona a través de reuniones formales e informales, ecosistema digital, material litográfico y mitin.	

<p>4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés:</p> <p>A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? Las necesidades de comunicación con nuestro público interno son evaluadas y captadas por una retroalimentación de todos en donde sugieren los métodos más efectivos para que la comunicación sea transmitida eficiente y eficazmente.</p> <p>B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si <input type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p>
<p>4.3 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si X No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica. La planeación se hace a través de un modelo PEC instaurado en el sindicato en donde se realizan todas las estrategias que se van a llevar a cabo según la necesidad del momento y de esa misma manera permite medir. Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE.</p>
<p>4.4 Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición x Presupuesto para ejecución del PEC x Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) x Otros _____</p>
<p>4.5. La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Si x No <input type="checkbox"/> Mencione cuáles son: 1. Correo electrónico 2. Mitín 3. Redes sociales</p>
<p>4.6. En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación interno. • Plan y capacitación de social media • Manual de imagen e identidad • Normas generales de comunicación • Actualízate con use • Políticas de comunicación
<p>4.7. El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Si X No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa. Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.</p>

Cuestionario de caracterización E3

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión.

1. DATOS GENERALES		
1.1 Nombre(s) :	SANTIAGO	
1.2 Apellido(s)	Vásquez	
1.3 Edad: 24	1.4 Cargo: encargado de la comunicación de la USE	1.5 Género: Masculino
1.4 Antigüedad (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años _____ 3 a 5 años x 5 a 7 años -----		
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y OCUPACIÓN		
2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:		
<ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto o semianalfabeto ___ • Escuela primaria incompleta ___ • Escuela primaria completa ___ • Secundaria incompleta ___ • Secundaria completa ___ • Técnico o tecnólogo en: ___ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado (universidad) en: X Universidad Univalle de Cali • Especialización (es) en: ___ • Maestría (s) en: ___ • Doctorado (s) en: ___ • Si está cursando actualmente alguna de las anteriores opciones, por favor indique el año o semestre en el que se encuentra: 	
2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria?		
Nombre del curso: Políticas públicas Institución: UNIVALLE		
2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto):		
Manejo de redes sociales ___3 Relaciones públicas ___2 Edición ___3 Fotografía y reportaje ___3 Servicio al cliente ___3 Trabajo en equipo ___3	Elaboración y planeación de estrategias ___1 Administración ___2 Operaciones y procesos ___3 Liderazgo ___3 Habilidades de retención ___2 Autogestión ___3	
2.4 Indique a continuación de acuerdo a cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE:		
1. La gestión de la comunicación interna se lleva a cabo a través de reuniones formales e informales. 2. creación de estrategias de comunicación interna 3. Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE 4. Creación de videos y entrevistas.		
2.5 describa brevemente su perfil profesional		
Diseñador gráfico con énfasis en política pública, líder proactivo, eficaz y eficiente. Generador de contenido gráfico, relaciones públicas, manejo de redes sociales.		
3. ESTRUCTURA		
3.1. ¿El área a quien reporta directamente?		
Dependemos de la aprobación de la junta directiva, que tiene como cabeza al presidente.		
3.2. ¿Quién es el responsable del área?		
No tiene jerarquías, todos somos un equipo y trabajamos en conjunto.		
3.3 ¿Cuántas personas integran el área?		
5 son los de planta y contamos con dos aliados de apoyo, para un total de 7.		
3.4 ¿Cuáles son las funciones del área?		
Las funciones en general son: - Planear y crear estrategias de comunicación. -apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI. -manejo de redes sociales y ecosistema digital. -relaciones públicas. -Elaboración, diseño y edición de videos. -revista semanal. -periodismo y reportaje.		

4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
<p>4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE? Gestiono la comunicación de la USE a través de diseños gráficos, creación de material audiovisual y reportajes.</p>
<p>4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés: A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? Las necesidades de comunicación con nuestro público interno son evaluadas y captadas por una retroalimentación de todos en donde sugieren los métodos más efectivos para que la comunicación sea transmitida eficiente y eficazmente. B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si <input checked="" type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p>
<p>4.2 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si X No <input type="checkbox"/></p>
<p>Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica. La planeación se hace a través de un modelo PEC instaurado en el sindicato en donde se realizan todas las estrategias que se van a llevar a cabo según la necesidad del momento y de esa misma manera permite medir. Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE.</p>
<p>4.3 Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición x Presupuesto para ejecución del PEC x Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) x Otros _____</p>
<p>4.4 La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Si x No <input type="checkbox"/> Mencione cuáles son: 1. Correo electrónico 2. Mitín 3. Redes sociales</p>
<p>4.5 En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación interno. • Plan y capacitación de social media • Manual de imagen e identidad • Normas Generales De Comunicación • Actualízate con use • Políticas de comunicación
<p>4.6 El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Si X No <input type="checkbox"/></p>
<p>Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa.</p>
<p>Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.</p>

Cuestionario de caracterización E4

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión.

1. DATOS GENERALES			
1.1 Nombre(s) :	Luis Fernando		
1.2 Apellido(s)	Taseche		
1.3 Edad: 60 años	1.4 Cargo: encargado de la comunicación organizacional de la USE	1.5 Género: masculino	
1.4 Antigüedad (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años _____ 3 a 5 años ----- 5 a 7 años X			
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y OCUPACIÓN			
2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:			
• Analfabeto o semianalfabeto ____	• Pregrado (universidad) en: X	Universidad del valle	
• Escuela primaria incompleta ____	• Especialización (es) en:	_____	
• Escuela primaria completa ____	• Maestría (s) en: _____		
• Secundaria incompleta ____	• Doctorado (s) en: _____		
• Secundaria completa ____			
• Técnico o tecnólogo en: _____			
2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria?			
Nombre del curso: Politólogo			
Institución: Universidad del Valle			
2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto):			
Manejo de redes sociales ___3	Elaboración y planeación de estrategias ___3		
Relaciones públicas ___3	Administración ___3		
Edición ___1	Operaciones y procesos ___3		
Fotografía y reportaje ___3	Liderazgo ___3		
Servicio al cliente ___3	Habilidades de retención ___3		
Trabajo en equipo ___3	Autogestión ___3		
2.4 Indique a continuación de acuerdo a cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE:			
1. la gestión de la comunicación interna se lleva a cabo a través de reuniones formales e informales.			
2. creación de estrategias de comunicación interna			
3. Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE			
4. Elementos visuales			
2.5 describa brevemente su perfil profesional			
Comunicadora social-periodista y politólogo con énfasis en urbanismo, líder proactivo, eficaz y eficiente. Generador de estrategias de comunicación, relaciones públicas, manejo de medios masivos.			
3. ESTRUCTURA			
3.1. ¿El área a quien reporta directamente?			
Dependemos de la aprobación de la junta directiva, que tiene como cabeza al presidente			
3.2. ¿Quién es el responsable del área?			
No tiene jerarquías, todos somos un equipo y trabajamos en conjunto.			
Está distribuido por funciones y tareas.			
Hay unos que se encargan de la planeación, otros de los diseños, manejo de redes, relaciones públicas con los medios de comunicación y aliados, reportajes y periodismo.			

<p>En ocasiones nos dividimos por parejas o si es necesario todos nos apoyamos entre sí.</p> <p>3.3 ¿Cuántas personas integran el área? 5 son los de planta y contamos con dos aliados de apoyo, para un total de 7.</p> <p>3.4 ¿Cuáles son las funciones del área? Las funciones en general son: - Planear y crear estrategias de comunicación. -apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI. -manejo de redes sociales y ecosistema digital. -relaciones públicas. -Elaboración, diseño y edición de videos. -revista semanal. -periodismo y reportaje.</p>
4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
<p>4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE? La comunicación en la USE la gestiono a través de las relaciones públicas y las estrategias de comunicación. Con el fin de llegar a cada público de forma eficiente y eficaz.</p>
<p>4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés: A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? Las necesidades de comunicación con nuestro público interno son evaluadas y captadas por una retroalimentación de todos en donde sugieren los métodos más efectivos para que la comunicación sea transmitida eficiente y eficazmente. B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si <input checked="" type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p>
<p>4.3 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si X No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica. La planeación se hace a través de un modelo PEC instaurado en el sindicato en donde se realizan todas las estrategias que se van a llevar a cabo según la necesidad del momento y de esa misma manera permite medir. Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE.</p>
<p>4.4 Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición x Presupuesto para ejecución del PEC x Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) x Otros _____</p>
<p>4.5 La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Si x No <input type="checkbox"/> Mencione cuáles son: 1. Correo electrónico 2. Mitín 3. Redes sociales</p>
<p>4.6 En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo. <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación interno. • Plan y capacitación de social media • Manual de imagen e identidad • Normas generales de comunicación • Actualízate con use • Políticas de comunicación </p>
<p>4.7 El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Si X No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa. Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.</p>

Cuestionario de caracterización E5

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión

1. DATOS GENERALES			
1.1 Nombre(s) :	ENUAR		
1.2 Apellido(s)	Delgado Ortiz		
1.3 Edad: 38	1.4 Cargo: encargado del periodismo de la USE	1.5 Género: Masculino	
1.6 Antigüedad (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años _____ 3 a 5 años x 5 a 7 años -----			
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y OCUPACIÓN			
2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto o semianalfabeto ____ • Escuela primaria incompleta ____ • Escuela primaria completa ____ • Secundaria incompleta ____ • Secundaria completa ____ • Técnico o tecnólogo __x__ en: SENA 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado (universidad) en: ----- • Especialización (es) en: _____ • Maestría (s) en: _____ • Doctorado (s) en: _____ • Si está cursando actualmente alguna de las anteriores opciones, por favor indique el año o semestre en el que se encuentra: 		
2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria? Nombre del curso: Manejo de redes Institución: Intenalco			
2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto):			
Manejo de redes sociales __3 Relaciones públicas __2 Edición __3 Fotografía y reportaje __3 Servicio al cliente __1 Trabajo en equipo __3	Elaboración y planeación de estrategias __1 Administración __1 Operaciones y procesos __3 Liderazgo __2 Habilidades de retención __2 Autogestión __3		
2.4 Indique a continuación de acuerdo a cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE:			
1. La gestión de la comunicación interna se lleva a cabo a través de reuniones formales e informales. 2. Creación de estrategias de comunicación interna 3. Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE 4. Creación de videos y entrevistas. 5. canal de YouTube			
2.5 describa brevemente su perfil profesional Periodista, emprendedor proactivo, eficaz y eficiente. Generador de contenido gráfico , relaciones públicas, manejo de redes sociales, canal de YouTube y foto reportaje.			
3. ESTRUCTURA			
3.1. ¿El área a quien reporta directamente? Dependemos de la aprobación de la junta directiva, que tiene como cabeza al presidente.			
3.2. ¿Quién es el responsable del área? No hay un solo responsable está distribuido por funciones y tareas. Hay unos que se encargan de la planeación, otros de los diseños, manejo de redes, relaciones públicas con los medios de comunicación y aliados, reportajes y periodismo.			
En ocasiones nos dividimos por parejas o si es necesario todos nos apoyamos entre sí.			
3.3 ¿Cuántas personas integran el área? 5 son los de planta y contamos con dos aliados de apoyo, para un total de 7.			

<p>3.4 ¿Cuáles son las funciones del área? Las funciones en general son: - Planear y crear estrategias de comunicación. - Apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI. - Manejo de redes sociales y ecosistema digital. - Relaciones públicas. - Elaboración, diseño y edición de videos. - Revista semanal. - Periodismo y reportaje.</p>
<p>4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</p>
<p>4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE? Se gestiona la comunicación por medio de entrevista y reportajes que se realizan a la junta directiva con el fin de informar semanalmente los procesos que lleva la organización por los canales internos y YouTube.</p>
<p>4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés: A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? Las necesidades de comunicación con nuestro público interno son evaluadas y captadas por una retroalimentación de todos en donde sugieren los métodos más efectivos para que la comunicación sea transmitida eficiente y eficazmente. B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si <input checked="" type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p>
<p>4.3. ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si X No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica. La planeación se hace a través de un modelo PEC instaurado en el sindicato en donde se realizan todas las estrategias que se van a llevar a cabo según la necesidad del momento y de esa misma manera permite medir. Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE.</p>
<p>4.4. Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición x Presupuesto para ejecución del PEC x Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) x Otros _____</p>
<p>4.5 La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Si x No <input type="checkbox"/> Mencione cuáles son: 1. Correo electrónico 2. Mitín 3. Redes sociales</p>
<p>4.6 En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación interno. • Plan y capacitación de social media • Manual de imagen e identidad • Normas generales de comunicación • Actualízate con use • Políticas de comunicación
<p>4.7 El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Si X No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa. Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.</p>

Cuestionario de caracterización E6

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión.

1. DATOS GENERALES			
1.1 Nombre(s) :	Sandra Lorena		
1.2 Apellido(s)	Quijano		
1.3 Edad: 32	1.4 Cargo: encargado de la comunicación organizacional de la USE	1.5 Género: Femenino	
1.4 Antigüedad (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años x 3 a 5 años ----- 5 a 7 años -----			
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y OCUPACIÓN			
2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto o semianalfabeto ___ • Escuela primaria incompleta ___ • Escuela primaria completa ___ • Secundaria incompleta ___ • Secundaria completa • Técnico o tecnólogo en: _x_ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado (universidad) en: --- • Especialización (es) en: ___ • Maestría (s) en: ___ • Doctorado (s) en: ___ • Si está cursando actualmente alguna de las anteriores opciones, por favor indique el año o semestre en el que se encuentra: 		
2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria? Nombre del curso: Fotografía y reporteria Institución: Intenalco			
2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto):			
Manejo de redes sociales ___1	Elaboración y planeación de estrategias ___1		
Relaciones públicas ___2	Administración ___2		
Edición ___2	Operaciones y procesos ___1		
Fotografía y reportaje ___3	Liderazgo ___3		
Servicio al cliente ___2	Habilidades de retención ___1		
Trabajo en equipo ___2	Autogestión ___3		
2.4 Indique a continuación de acuerdo a cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE:			
1. la gestión de la comunicación interna se lleva a cabo a través de reuniones formales e informales.			
2. creación de estrategias de comunicación interna			
3. Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE			
4. Elementos visuales			
5. Diseño grafico			
2.5 describa brevemente su perfil profesional Fotógrafa, proactiva apasionada, capturar momentos es congelar la vida a través de un cámara, me gusta el trabajo en equipo y la creatividad.			
ESTRUCTURA			
3.1. ¿El área a quien reporta directamente? Dependemos de la aprobación de la junta directiva, que tiene como cabeza al presidente.			
3.2. ¿Quién es el responsable del área? No tiene jerarquías, todos somos un equipo y trabajamos en conjunto. Está distribuido por funciones y tareas. Hay unos que se encargan de la planeación, otros de los diseños, manejo de redes, relaciones públicas con los medios de comunicación y aliados, reportajes y periodismo. En ocasiones nos dividimos por parejas o si es necesario todos nos apoyamos entre sí.			
3.3 ¿Cuántas personas integran el área? 5 son los de planta y contamos con dos aliados de apoyo, para un total de 7.			
3.4 ¿Cuáles son las funciones del área?			

<p>Las funciones en general son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear y crear estrategias de comunicación. - Apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI. - Manejo de redes sociales y ecosistema digital. - Relaciones públicas. - Elaboración, diseño y edición de videos. - Revista semanal. - Periodismo y reportaje.
4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
<p>4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE? Se gestiona la comunicación en la USE a través de foto reportaje y periodismo. Con el fin de informar de manera efectiva a los públicos de interés.</p>
<p>4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés:</p> <p>A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? Las necesidades de comunicación con nuestro público interno son evaluadas y captadas por una retroalimentación de todos en donde sugieren los métodos más efectivos para que la comunicación sea transmitida eficiente y eficazmente.</p> <p>B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si <input checked="" type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p>
<p>4.3 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si <input checked="" type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica. La planeación se hace a través de un modelo PEC instaurado en el sindicato en donde se realizan todas las estrategias que se van a llevar a cabo según la necesidad del momento y de esa misma manera permite medir. Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE.</p>
<p>4.4 Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición x Presupuesto para ejecución del PEC x Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) x Otros _____</p>
<p>4.5 La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Si x No <input type="checkbox"/></p> <p>Mencione cuáles son: 1. Correo electrónico 2. Mitín 3. Redes sociales</p>
<p>4.6 En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación interno. • Plan y capacitación de social media • Manual de imagen e identidad • Normas generales de comunicación • ACTUALIZATE CON USE • POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN
<p>4.7 El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Si <input checked="" type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.</p>

Cuestionario de caracterización E7

Datos de caracterización del área responsable de la gestión de la comunicación interna de la Unión Sindical de Emcali y el perfil de los responsables de la gestión.

1. DATOS GENERALES		
1.1 Nombre(s) :	Juan camilo	
1.2 Apellido(s)	Valencia	
1.3 Edad: 24	1.4 Cargo: encargado de la comunicación organizacional de la USE	1.5 Género: masculino
1.4 Antigüedad (indique tiempo de labores en la USE) 1 a 2 años x 3 a 5 años ----- 5 a 7 años -----		
2. PERFIL DE FORMACIÓN Y OCUPACIÓN		
2.1 Nivel de escolaridad. Marque con una X:		
<ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto o semianalfabeto ___ • Escuela primaria incompleta ___ • Escuela primaria completa ___ • Secundaria incompleta ___ • Secundaria completa ___ • Técnico o tecnólogo en: _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado (universidad) en: X Universidad del Valle • Especialización (es) en: _____ • Maestría (s) en: _____ • Doctorado (s) en: _____ • Si está cursando actualmente alguna de las anteriores opciones, por favor indique el año o semestre en el que se encuentra: _____ 	
2.2 ¿Ha realizado cursos o estudios de formación complementaria?		
Nombre del curso:		
Institución:		
2.3 Indique sus habilidades y conocimientos en los siguientes temas (siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto):		
Manejo de redes sociales ___3	Elaboración y planeación de estrategias ___1	
Relaciones públicas ___2	Administración ___3	
Edición ___3	Operaciones y procesos ___3	
Fotografía y reportaje ___3	Liderazgo ___3	
Servicio al cliente ___3	Habilidades de retención ___3	
Trabajo en equipo ___2	Autogestión ___3	
2.4 Indique a continuación de acuerdo a cargo las responsabilidades que tiene con la relación a la gestión de la comunicación interna en la USE:		
1. la gestión de la comunicación interna se lleva a cabo a través de reuniones formales e informales.		
2. creación de estrategias de comunicación interna		
3. Informar a los afiliados de manera eficiente sobre los acontecimientos y procesos de la USE		
4. Elementos visuales		
5. Diseño grafico		
2.5 describa brevemente su perfil profesional		
Diseñador gráfico, experto en redes sociales y marketing publicitario.		
3. ESTRUCTURA		
3.1. ¿El área a quien reporta directamente?		
Dependemos de la aprobación de la junta directiva, que tiene como cabeza al presidente.		
3.2. ¿Quién es el responsable del área?		
No tiene jerarquías, todos somos un equipo y trabajamos en conjunto.		
3.3. ¿Cuántas personas integran el área?		
Son 5 los de planta y contamos con dos aliados de apoyo, para un total de 7.		
3.4. ¿Cuáles son las funciones del área?		
Las funciones en general son:		
- Planear y crear estrategias de comunicación.		
- Apoyo en eventos del sindicato y de EMCALI.		

<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de redes sociales y ecosistema digital. - Relaciones públicas. - Elaboración, diseño y edición de videos. - Revista semanal. - Periodismo y reportaje.
4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
<p>4.1 ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la USE? Se gestiona la comunicación a través de la implementación de diseños que faciliten la comunicación con nuestros públicos objetivos.</p>
<p>4.2 Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación para relacionarse con sus grupos de interés:</p> <p>A. ¿cómo identifican las necesidades de comunicación de su grupo de interés interno? Las necesidades de comunicación con nuestro público interno son evaluadas y captadas por una retroalimentación de todos en donde sugieren los métodos más efectivos para que la comunicación sea transmitida eficiente y eficazmente.</p> <p>B. Estas necesidades son tenidas en cuenta para la planeación estratégica de la comunicación interna? Si <input type="checkbox"/> X No <input type="checkbox"/></p>
<p>4.3 ¿La gestión obedece a un plan estratégico de la comunicación? Si X No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es afirmativa indique si la planeación se hace teniendo en cuenta algún modelo o se hace de manera empírica. La planeación se hace a través de un modelo PEC instaurado en el sindicato en donde se realizan todas las estrategias que se van a llevar a cabo según la necesidad del momento y de esa misma manera permite medir.</p> <p>Si la respuesta es negativa indique cómo se consolidan las estrategias para abordar las necesidades de comunicación del grupo de interés interno de la USE.</p>
<p>4.4 Con qué recursos cuenta el área para realizar la gestión de la comunicación interna de la USE. Programas de diseño y edición x Presupuesto para ejecución del PEC x Herramientas audiovisuales (Cámara, videocámara, micrófono etc.) x Otros _____</p>
<p>4.5 La USE cuenta con medios institucionales para relacionarse con su grupo de interés interno. Si x No <input type="checkbox"/></p> <p>Mencione cuáles son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Correo electrónico 2. Mitín 3. Redes sociales
<p>4.6 En el año 2018 cuáles fueron las estrategias de comunicación que se plantearon y se ejecutaron. Liste las acciones llevadas a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación interno. • Plan y capacitación de social media • Manual de imagen e identidad • Normas generales de comunicación • Actualízate con use • Políticas de comunicación
<p>4.7 El área cuenta con indicadores de gestión de estas estrategias implementadas (como parte documental puede darnos a conocer y explicar el cumplimiento de los mismos). Si X No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es positiva y de ser posible puede darnos a conocer el cumplimiento de los mismos. Las estrategias de comunicación son medidas a través del modelo PEC en donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del cronograma que se instauró para el cumplimiento de cada etapa.</p> <p>Si la respuesta es negativa, de no existir indicadores a través de qué mecanismos se mide la gestión que se realizó.</p>