

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LAS RELACIONES CON EL SEGMENTO OPERATIVO DE EMPRESAS PÚBLICAS
DE MEDELLÍN (EPM)

LEONARDO AUGUSTO LÓPEZ MEDINA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2021

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LAS RELACIONES CON EL SEGMENTO OPERATIVO DE EMPRESAS PÚBLICAS
DE MEDELLÍN (EPM)

LEONARDO AUGUSTO LÓPEZ MEDINA

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Comunicación Organizacional

Asesora

DORIS ELENA MUÑOZ ZAPATA

Doctora en Ciencias Sociales

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2021

Septiembre 27 de 2021

Leonardo Augusto López Medina

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. A. López Medina', is written over two horizontal lines. The signature is stylized and somewhat illegible.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a EPM, mi empresa, por permitirme desarrollar este proyecto de investigación con sus colaboradores del segmento operativo, uno de sus públicos internos más relevantes por la calidad de su trabajo, sus historias y porque hace realidad que todos contemos con servicios públicos de calidad la región. A la Gerencia de Comunicación Corporativa, en cabeza de Diego León Salazar Vargas, líder visionario y hombre de academia, a mi jefe gracias por su apoyo y enseñanzas, por inspirarme y alentarme en el desarrollo de la presente investigación. A mis compañeros y colegas comunicadores de EPM por encontrar en este trabajo un punto de referencia para la mejora continua de la comunicación.

Gracias a mi madre, mi padre, mis hermanas y mis sobrinas, por ser ancla en momentos duros y esperanza en momentos felices.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABLAS	11
LISTA DE ANEXOS.....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	15
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 OBJETIVOS:.....	20
<i>1.1.1 Objetivo General:</i>	20
<i>1.1.2 Objetivos específicos:</i>	20
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:	21
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
4. MARCO CONTEXTUAL	30
4.1 SECTOR DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS	30
4.2 EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN (EPM).....	32
4.3 CARÁCTER DE EPM.....	34
4.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE EPM.....	36
4.5 GERENCIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN EPM	37
4.6 SEGMENTO OPERATIVO DE EPM.....	42

4.7 ESTUDIOS PREVIOS DE EPM	44
5. MARCO TEÓRICO	50
5.1 LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	50
5.2 RELACIONES PÚBLICAS.....	54
5.3 COMUNICACIÓN INTERNA.....	60
5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y REPUTACIÓN	70
6. ESTADO DEL ARTE	73
6.1 EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	73
6.2 COMUNICACIÓN INTERNA EN BOGA	76
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	91
7.1 ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE EPM CON SU SEGMENTO OPERATIVO EN TÉRMINO DE ESPACIOS Y MEDIOS	91
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS COLABORADORES QUE HACEN PARTE DEL SEGMENTO OPERATIVO DE EPM EN TÉRMINOS DE EXPECTATIVAS, INTERESES Y GUSTOS FRENTE A LA COMUNICACIÓN INTERNA	99
7.3 REFORMULACIÓN ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL SEGMENTO OPERATIVO DE EPM QUE FORTALEZCA EL RELACIONAMIENTO CON ESTE PÚBLICO.....	141
7.4 PROPUESTA DE CONTENIDOS A LA MEDIDA PARA COLABORADORES DEL SEGMENTO OPERATIVO:	155
8. CONCLUSIONES.....	159
9. RECOMENDACIONES.....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	165

ANEXOS	173
ANEXO A. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS.....	173
ANEXO B. DIARIOS DE CAMPO	185

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso cualitativo.....	29
Figura 2. Modelo de Comunicación de EPM.....	39
Figura 3. Ruta de gestión de la Comunicación Corporativa.....	41
Figura 4. Monitoreo de comunicación interna de EPM.....	46
Figura 5. Participación en monitoreo de comunicación interna de EPM.....	93
Figura 6. Frecuencia de diálogo en monitoreo de comunicación interna de EPM.....	94
Figura 7. Grupos primarios en monitoreo de comunicación interna de EPM.....	95
Figura 8. Boletín digital Correo Unificado en monitoreo de comunicación interna de EPM.....	96
Figura 9. Espacio Naturalmente en monitoreo de comunicación interna de EPM.....	97
Figura 10. Boletín digital Agruparte en monitoreo de comunicación interna de EPM.....	97
Figura 11. ‘Mi Canal’ en monitoreo de comunicación interna de EPM.....	98
Figura 12. Participación en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	101
Figura 13. Participación por municipios en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	102

Figura 14. Participación por vicepresidencias en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	103
Figura 15. Participación por género en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	104
Figura 16. Participación por edades en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	105
Figura 17. Participación por nivel de estudio en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	106
Figura 18. Interacción más frecuente en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	107
Figura 19. Franja del día más activo para informarse y comunicarse en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	108
Figura 20. Día más activo para informarse y comunicarse en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	108
Figura 21. Consumo de medios y espacios en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	109
Figura 22. Accesibilidad a plataformas y formatos en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	99
Figura 23. Formatos preferidos en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	110
Figura 24. Medios y espacios de mayor preferencia en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	113

Figura 25. Temas de mayor preferencia en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	113
Figura 26. Tipos de información de preferencia en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	115
Figura 27. Nube de palabras encuesta personal operativo EPM.....	116
Figura 28. Modelo de segmentación de audiencias EPM.....	137
Figura 29. Radiografía del segmento operativo de EPM.....	139
Figura 30. Subsegmentación operativos.....	141
Figura 31. Subsegmentación operativos.....	151

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Formato de diario de campo.....	27
Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM...89	
Tabla 3. Reformulación estratégica para el segmento operativo.....	149
Tabla 4. Contenidos propuestos para colaboradores del segmento operativo de EPM.....	155

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de diario de campo.....	174
Anexo B. Ficha técnica de la encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.....	186

RESUMEN

La comunicación es un proceso que conecta a los seres humanos a través de la interacción y, por ende, enriquece la cultura y las relaciones, para una empresa es fundamental porque brinda claridad organizacional al conectar con la estrategia competitiva y corporativa, a su vez, mejora el ambiente laboral entre los distintos públicos.

En el presente estudio busca brindar solución a una problemática en la que una comunicación interna hecha a la medida de un público se visibiliza como solución a la desconexión que por años se ha presentado con los colaboradores del segmento operativo de EPM, quienes representan un papel fundamental para la empresa, por su rol técnico y clave en la prestación continua y confiable de los servicios públicos de EPM en Medellín y Antioquia.

A través del análisis del estado actual de la efectividad de la comunicación interna y el desarrollo de un proceso de caracterización de los colaboradores del segmento operativo en cuanto a intereses, gustos y preferencias comunicacionales se propone una reformulación a la estrategia de comunicación interna, con el objetivo de fortalecer el relacionamiento.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación interna, públicos, cultura organizacional, relaciones públicas.

ABSTRACT

Communication is a process that connects human beings through interaction and, therefore, enriches culture and relationships. For a company it's essential because it provides clarity by connecting with competitive and corporate strategy, in turn, improves the work environment among different audiences.

This study seeks to provide a solution to a problem in which an internal communication tailored to an audience is a solution to the disconnection with the employees of the EPM operating segment, who play a fundamental role in the company, for its technical and key role in the continuous and reliable provision of EPM's public services in Medellín and Antioquia.

Through the analysis of the current state of the effectiveness of internal communication and the development of a process of characterization of the collaborators of the operating segment in terms of interests and communication preferences, a reformulation of the internal communication strategy is proposed, with the objective of strengthening that relation.

Keywords: organizational communication, internal communication, audiences, organizational culture, public relations.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en las organizaciones se ha instalado cada vez con mayor arraigo en la escena empresarial, pasando de una zona hostil en la que pocos encontraban interés, hasta ser una moda en la que muchos encontraron algo qué rescatar. Hoy el panorama es distinto, gracias a la madurez, fruto de los resultados de años de gestión y el trabajo teórico de distintos autores, es considerada como una disciplina que aún tiene campos por explorar.

En palabras de Manuel Tessi (2015) “en veinte años, la comunicación interna pasó de ser una especialidad poco conocida a convertirse en la principal toxina laboral”, aunque no la comunicación per se, el efecto toxina se presenta cuando hay una mala gestión (Centro de Estudios Financieros, 2010). Esta situación a su vez se agudiza por los cambios empresariales que han vivido las organizaciones, que afectan el clima laboral, la claridad organizacional y las relaciones intralaborales.

El principal problema, además de los acontecimientos vividos con el desarrollo empresarial, está en la desconexión que se presenta con el talento humano, que además de ser una fuerza laboral vital, al no sentirse parte de la empresa, puede afectar la productividad que marca el éxito de una organización; así lo indican Escobar y Gómez (2014), cuando afirman que al mejorar las relaciones humanas se elevan los índices de productividad y de ambiente de trabajo en una compañía.

Para mejorar estos estándares, sin dejar de lado los adelantos tecnológicos, las organizaciones han iniciado un retorno a las fuentes de la comunicación, potenciando la motivación y resultados económicos (Tessi, 2015). Es así como, el conocimiento que se tenga de los públicos internos se ha convertido en una prioridad para la planeación estratégica de la comunicación, debido a que facilita definir estrategias hechas a la medida para los distintos segmentos de una organización. Si esto no se da, el desconocimiento de los públicos generará la implementación de acciones que, en la gran mayoría de ocasiones, no cumplen con las expectativas con las que fueron propuestas con implicaciones en presupuestos desaprovechados, sin retorno de la inversión o ROI.

Esta investigación se llevó a cabo en Empresas Públicas de Medellín (EPM), organización prestadora de servicios públicos domiciliarios en Antioquia, con 65 años de historia, que lidera un grupo empresarial multilatinamericano con presencia en seis países (Colombia, México, Guatemala, El Salvador, Panamá y Chile) y distintas regiones a nivel nacional (Santanderes, Eje Cafetero y Caribe). La naturaleza pública de EPM la hace una empresa referente, entregando importantes transferencias al Municipio de Medellín y con una veeduría ciudadana constante, por lo que sus resultados despiertan interés en distintos sectores.

Para una compañía como EPM, con más de siete mil trabajadores, es fundamental y pertinente conocer sus públicos a través de procesos de monitoreo y caracterización que permitan construir estrategias de comunicación efectivas y de alto impacto para la

organización; especialmente con los trabajadores operativos, contratados directamente por EPM, que por sus labores y rutinas de trabajo se encuentran desagregados territorialmente y menos conectados con estrategias de comunicación implementadas:

En este sentido, estudios previos de efectividad de la comunicación interna, realizados por la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM, miden la eficiencia y eficacia en las relaciones entre jefe y subalterno, la claridad organizacional y el impacto de los medios de comunicación, muestran en sus resultados que los más bajos índices se dan en los colaboradores operativos, en comparación con los segmentos de directivos, profesionales y asistenciales.

Para el presente estudio se desarrolla una investigación aplicada a través de una propuesta de intervención cualitativa a partir de mecanismos como la encuesta, la entrevista y la observación participante para la caracterización de este segmento, para lograr conocerlo y encaminar la implementación de una solución al problema de investigación propuesto.

De esta manera, se realizó un recorrido por la consecución de tres objetivos que posibilitarán articular la estrategia de comunicación y de relacionamiento de EPM, de acuerdo con las expectativas, intereses y gustos del segmento operativo. En primer lugar, se analizó el estado actual de la efectividad de la comunicación interna de EPM con el segmento operativo en término de espacios y medios, a través de la revisión de algunos ejercicios de medición y monitoreo que, desde la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM, se han realizado durante los últimos años.

En segundo lugar, se caracterizó a los colaboradores que hacen parte del segmento operativo de EPM, en términos de expectativas, intereses y gustos frente a la comunicación interna, generando un acercamiento con este público, conociendo de primera mano lo que esperan y quisieran de la comunicación y el relacionamiento de la empresa.

En tercer lugar, se presenta una reformulación de la estrategia de comunicación interna para el segmento operativo de EPM, buscando fortalecer el relacionamiento con este público; esto gracias a los resultados de la caracterización, de tal manera que esté hecha a la medida para este segmento. Así se articulará esta propuesta con el plan de comunicaciones de la empresa.

La esencia de la comunicación es la cercanía, fruto de un relacionamiento fundamentado en el diálogo y la escucha, donde los públicos internos no solo son espectadores, sino protagonistas y actores. Para EPM esta premisa es fundamental, debido a que es una empresa con un mercado tan amplio y con gestiones de alto impacto que demanda un esfuerzo importante de su equipo de comunicaciones, relegando en ocasiones este relacionamiento; el presente estudio propende regresar a esa esencia, a la conversación con los públicos, para que ellos mismos den cuenta de su participación en la gestión de la comunicación. Si esto no se promueve, difícilmente será posible cerrar las brechas presentadas en mediciones y monitoreos.

Los resultados de este estudio se espera sean de utilidad también para la gestión de comunicación de las filiales del Grupo EPM, que afrontan una situación similar con los trabajadores del segmento operativo. Aunque no se tienen estudios de otras empresas de servicios públicos a nivel nacional que atraviesen el mismo fenómeno organizacional, en cuanto a la disposición de trabajadores en campo atendiendo las distintas fallas del servicio, desagregados por zonas o regiones y con poca accesibilidad a los medios digitales o convencionales; es probable que ocurra la misma situación, por lo que estos resultados podrían ser de apoyo igualmente para estas empresas.

Luego de distintas consultas de tipo académico, propias del desarrollo de este estudio, fue posible evidenciar también que hay una oportunidad en generar mayor producción teórica en torno a la comunicación interna con este tipo de públicos operativos. Para futuras investigaciones este insumo podrá ser de ayuda, así como, un marco inicial para realizar procesos investigativos con mayor profundidad o ahondando en otras variables o aristas.

Finalmente, la emisión de mensajes se ha convertido en la principal muestra de gestión en términos de comunicación, por encima de la escucha, impactando la efectividad de la comunicación, que requiere un equilibrio sostenido entre escucha y emisión (Tessi, 2015); con la estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de las relaciones con el segmento operativo de EPM, se plantea un escenario que conlleve a retornar a la esencia, a conocer a los públicos, acercándose a ellos, para que una vez se viva ese acto de relacionamiento, fluya una comunicación interna a la medida.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVOS:

1.1.1 Objetivo General:

1. Articular la estrategia de comunicación y de relacionamiento de EPM de acuerdo con las expectativas, intereses y gustos del segmento operativo.

1.1.2 Objetivos específicos:

1. Analizar el estado actual de la efectividad de la comunicación interna de EPM con los colaboradores del segmento operativo en término de espacios y medios.

2. Caracterizar a los colaboradores que hacen parte del segmento operativo de EPM en términos de expectativas, intereses y gustos frente a la comunicación interna.

3. Reformular una estrategia de comunicación interna para los colaboradores del segmento operativo de EPM que fortalezca el relacionamiento con este público.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿Cómo lograr una comunicación más efectiva con el público operativo de EPM mediante la implementación de estrategias de comunicación y de relacionamiento?
2. ¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación interna para los trabajadores del segmento operativo?
3. ¿Qué esperan los trabajadores del segmento operativo encontrar en los canales de comunicación interna de EPM?

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es una actividad humana cuyo fundamento se orienta a la transformación de las condiciones de existencia de la sociedad y su naturaleza, de tal manera que los problemas que plantea resolver o sobre los que quiere disertar se originan en una necesidad o deficiencia social, acotada en lo político, económico, ideológico y otras tantas (Pulido et al., 2007).

De acuerdo con los objetivos propuestos en este trabajo investigativo, que está encaminado a articular la estrategia de comunicación y de relacionamiento de EPM con las expectativas, intereses y gustos de los trabajadores de su segmento operativo, se ha definido que el tipo de investigación que mejor se adecua a esta necesidad es la investigación aplicada, dado que permite la resolución de problemas en la realidad; en la comunicación organizacional es recurrente su aplicabilidad, ya que posibilita generar soluciones a problemas que se presentan al interior de las empresas (Aguirre et al., 2013).

Para José Padrón G., (como se citó en Aguirre et al., 2013), “la expresión Investigación Aplicada se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas”. (p. 12)

En este sentido, se propone revisar la situación que atraviesa EPM con sus trabajadores del segmento operativo, quienes en medio de sus rutinas diarias en las cuadrillas, despachos o centrales de trabajo marcan cierta distancia con algunos elementos propios de la gestión de la comunicación, como el uso de medios y espacios de comunicación propuestos por la organización.

De esta manera, la investigación aplicada posibilita la creación de soluciones de alto nivel para mejorar las capacidades comunicativas al interior de las empresas (Aguirre et al., 2013), necesidad explícita en EPM y que a través de este tipo de investigación podría brindar solución a los niveles de efectividad de la comunicación.

Dentro de la investigación aplicada es posible encontrar dos tipos de investigación definidas para el desarrollo de este estudio: descriptiva-proyectiva. La primera, permitirá caracterizar el fenómeno a estudiar, para nuestro caso, a los colaboradores que hacen parte del segmento operativo de EPM en términos de expectativas, intereses y gustos frente a la comunicación interna, así lo expresa el segundo objetivo de esta investigación. La segunda, propondrá una solución a una situación determinada, encaminada para este estudio en la reformulación de la estrategia de comunicación interna para el segmento operativo de EPM, con el propósito de fortalecer el relacionamiento con este público.

Tanto la investigación descriptiva como la proyectiva, se encuentran enmarcadas en el enfoque de investigación cualitativa, el cual según Medina y Díaz (2013) “Mantiene una postura idealista y funciona bajo el supuesto de que existen tantas realidades como sujetos

que la interpretan, aunque también describe comportamientos y prácticas culturales de grupos” (p. 129).

La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva naturalista, al tomar datos, información y evidencias de la vida cotidiana y los escenarios donde se lleva a cabo un fenómeno de tipo social, posibilitando la comprensión de la naturaleza humana (Medina y Díaz, 2013). Para efecto de esta investigación, el centro de la realidad estará en el día a día de los trabajadores del segmento operativo, sus rutinas y sus preferencias, las cuales entregarán los insumos necesarios para desarrollar este proyecto.

Así lo indican Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “Seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (2018, p. 390). Al proporcionar datos con profundidad, riqueza interpretativa, contexto, detalles y experiencias, el enfoque cualitativo se convierte en camino fresco, natural y seguro para comprender a plenitud el fenómeno a estudiar (2018), lo cual es sin duda alguna una garantía para investigaciones que quieren conocer las razones de comportamientos humanos.

Para concretar el desarrollo de la investigación, se propone establecer la estrategia metodológica denominada estudio de caso, que según Eisenhardt (1989) busca comprender dinámicas presentes en contextos singulares, puede tratarse de un solo caso que involucre como elemento de estudio, de acuerdo con Páramo (2013), como “un individuo, una

familia, una organización, una comunidad, una ciudad, una cultura, un grupo o un fenómeno, que por sus características sui generis representa un reto para explorar y comprender sus particularidades” (p. 309).

Según Yin (citado en Páramo, 2013), el estudio de caso permite investigar un fenómeno dentro de su contexto real de existencia, abordando directamente el comportamiento de un individuo, pues allí es donde existen múltiples evidencias que pueden ser usadas para el beneficio de la investigación.

Así las cosas, es posible identificar en el estudio de casos tres distintas fases que marcan el camino de una investigación. En la primera, se formula el problema y los objetivos, derivados de una problemática previamente identificada. En la segunda fase, inicia consulta de documentos e información, consecución de información a través de formularios o entrevistas a partir de un diseño de investigación. En la tercera fase, se revisan los hallazgos de las implicaciones para explicar y generar posibles desarrollos teóricos, en los que se explique el fenómeno o caso, que para esta investigación se enfocaría en dar cuenta de por qué no se consumen los medios y espacios actuales y proponer alternativas de solución (Páramo, 2013).

Por su parte, Stake (citado en Rodríguez, 1999), menciona que el estudio de casos hace posible que el investigador compruebe y contraste efectos, relaciones y contextos que hacen presencia en los grupos analizados, en el caso de esta investigación, alcanzar una mayor

comprensión de lo que sucede con la comunicación y relacionamiento dirigido a todos los integrantes del segmento operativo de EPM.

Para obtener todos los datos necesarios para el desarrollo de esta investigación se acudió al desarrollo de instrumentos propios del enfoque cualitativo como la observación participante, entrevista y la encuesta que, a pesar de no ser un mecanismo en esencia cualitativo, posibilita la consecución de información necesaria para el estudio de caso, al brindar un mayor entendimiento del contexto y caracterización de ciertos elementos, con la implementación de preguntas abiertas.

En términos de conocer más de la vida cotidiana del segmento operativo de EPM, la observación participante como técnica, por excelencia del enfoque cualitativo, permitirá conocer este grupo desde su interior para captar lo objetivos y subjetivos de sus comportamientos sociales. De esta forma, será posible identificar conexiones, correlaciones y causas del objeto a investigar. Quien realice las veces de observador participante tendrá una doble condición de miembro y de extraño en las distintas sedes de EPM, efectuando un registro sistemático de lo visto, oído y pensado durante el desarrollo de la observación (Pulido et al., 2007).

Para documentar la información que permita recopilar a través de esta técnica, el diario de campo es un formato donde se recopilarán reseñas diarias con las experiencias de forma objetiva, clara, sintética y ordenada (Pulido et al., 2007), cuya estructura fue la siguiente:

Tabla 1

Formato de diario de campo

Diario de campo		
Lugar:	Fecha:	Acontecimiento:
Observación:		
Comentarios:		

La entrevista según Ander-Egg (citado en Pulido et al., 2007) “...Presupone, pues, la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca” (p. 76), que hace posible profundizar aún más en los conocimientos sobre la vida social a través de un formulario con preguntas preparado con antelación, donde se interactuará con personal clave del segmento operativo como jefes, gestores y líderes naturales ubicados en los distintos negocios y sedes de EPM.

Aunque el formulario se estructuró de forma estandarizada, durante la entrevista se incluyeron preguntas adicionales, de acuerdo con la dinámica propia de la conversación, siempre a la luz de encontrar información que posibilite conocer un poco más, en beneficio de la investigación.

Desde el mismo enfoque cualitativo también es posible contar con la recolección sistemática de datos de corte masivo que proporciona la encuesta, su utilidad se evidencia

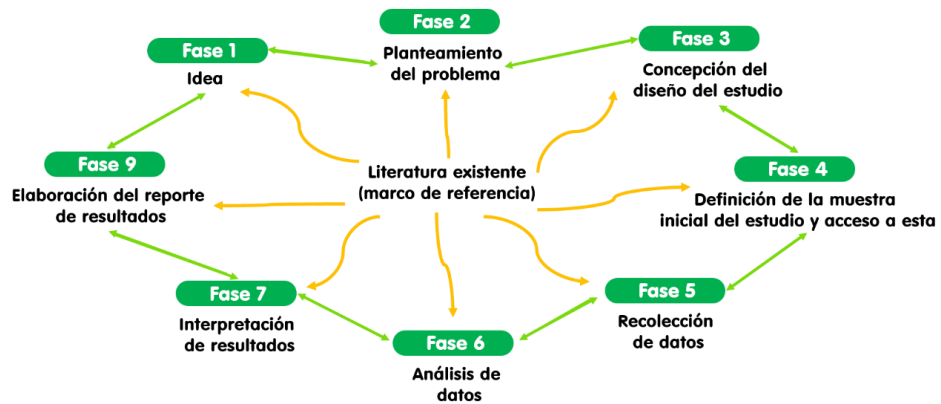
en su aplicación en grupos de personas numerosas y dispersas, situación que se presenta en esta investigación (Pulido et al., 2007), pues los trabajadores del segmento operativo de EPM están ubicados en despachos y centrales que tienen distintas rutinas y horarios, así mismo, geográficamente se encuentran en distintos municipios de Antioquia, uno de los departamentos más extensos de Colombia. En este punto es ideal contar con una encuesta que permita recopilar todos esos datos, así se contará con una visual más holística de las distintas perspectivas de esta población.

Para facilitar este ejercicio se tendrá como base el muestreo por conveniencia, también conocido como fortuito y discrecional, al ser de tipo no probabilístico tiene una finalidad práctica en la que el investigador tiene la posibilidad de elegir de forma directa a los individuos que más le conviene tomar como muestra, recurriendo a la rapidez, facilidad y economía del ejercicio investigativo, así mismo, puede tener en cuenta criterios que fortalezcan la calidad de la información recolectada y la facilidad de acceso a las personas (Páramo, 2013).

Figura 1

Proceso cualitativo

Figura 1 Proceso cualitativo



Nota. Descripción de los pasos previstos para desarrollar una investigación con enfoque cualitativo. Fuente: Hernández et al., (2014)

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1 Sector de los servicios públicos domiciliarios

Según la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, entidad que inspecciona, vigila y controla las entidades de este tipo de empresas en Colombia, define a los servicios públicos domiciliarios como “aquellos servicios que satisfacen las necesidades básicas en los hogares o lugares de trabajo de los colombianos, relacionados con acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica y gas combustible (gas natural y gas licuado de petróleo)” (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2018, p. 6).

Para la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2018):

La adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios es eje primordial para el desarrollo económico de la sociedad y una herramienta esencial en la protección de los derechos fundamentales de los ciudadanos. En la última década el país ha avanzado no solo en materia de cobertura, sino también en el mejoramiento de las condiciones de calidad y continuidad de los servicios públicos domiciliarios. Para hacer frente a este desafío, el equipo de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios – Superservicios – trabaja incansablemente por supervisar de manera

efectiva e innovadora a los prestadores de servicios públicos de agua, alcantarillo, aseo, energía y gas combustible. (p. 3)

Bajo la premisa mencionada anteriormente, 10.028 prestadores de servicios públicos domiciliarios (“Registro Único de Prestadores de Servicios Públicos-RUPS”, 2019) trabajan en Colombia con el objetivo satisfacer necesidades básicas de millones de habitantes de los 32 departamentos del país, principalmente, cumpliendo con la prestación básica del servicio y de manera inmediata o posterior, asegurando la calidad y continuidad de los mismos.

En Colombia se han presentado avances significativos en estos aspectos, de acuerdo con los censos poblacionales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística-Dane, servicios como la energía, el acueducto y el alcantarillado han aumentado su cobertura del 40% al 80% (Parra, 2011).

El servicio público domiciliario con datos evolutivos más significativo es la energía eléctrica, con porcentajes de cubrimiento cercanos al 99% en algunas zonas del país, con mayor presencia en lo urbano que en lo rural, donde aún hay algunas oportunidades de mejora. Se estima que una de las posibles variables que ha permitido que este servicio se destaque por encima de los demás, está en la eficiencia mostrada por empresas que hoy hacen parte del sector privado o algunas públicas con buenos manejos (Parra, 2011).

Una óptima cobertura de los servicios públicos domiciliarios, así como una adecuada prestación, permite mejorar los estándares de calidad de vida de un país, por ello, es tan

importante que las empresas que tienen esta misión cumplan a cabalidad sus objetivos, pues están impulsando el desarrollo humano y económico de la nación.

4.2 Empresas Públicas de Medellín (EPM)

Una de las empresas prestadoras de servicios públicos en Colombia es Empresas Públicas de Medellín (EPM), cuyo origen está en Medellín en 1955, iniciando sus actividades como empresa industrial y comercial del Estado, de propiedad del Municipio de Medellín.

Actualmente, presta servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica, gas, agua y saneamiento en 123 municipios de Antioquia (EPM, 2018). Es considerada una de las empresas más destacadas y rentables de todo el país (“Mejores Empresas Colombianas para noviembre 2020”, 2019).

EPM es una empresa *sui generis* y un modelo atípico en Colombia, gracias a su naturaleza pública -con el municipio de Medellín es el dueño del 100% de la compañía- y el reconocimiento ganado en sus 63 años de existencia por su transparencia e innovación, que le ha valido para crecer y ser hoy una multilatina. Para EPM (2018), “La búsqueda de la sostenibilidad es la clave de las actuaciones de EPM. Por eso ha sido protagonista en el desarrollo social de Medellín y de las demás ciudades de Colombia donde hace presencia con sus servicios” (párr. 6).

Gracias al crecimiento de EPM se ha extendido su operación a otras regiones de Colombia - Santander, Quindío, Norte de Santander, Caldas, Malambo y Quibdó- y otros países de

Latinoamérica -México, Guatemala, Panamá, Chile y El Salvador-, a través de la denominación Grupo EPM, consolidando su portafolio con negocios de Generación de Energía, Transmisión y Distribución de Energía, Provisión Aguas, Gestión Aguas Residuales, Gas y Gestión de Residuos sólidos.

Sus transferencias anuales al Municipio de Medellín, su dueño, son destinadas íntegramente a inversión social. Por su dinámica empresarial, EPM se ha convertido en una de las mayores empleadoras de la región. Gracias a las transferencias económicas que entrega por ley y a la protección de los recursos naturales, progresan los municipios localizados en las zonas de influencia de sus obras y proyectos. También aporta a la calidad de vida de los sectores más desprotegidos de la población a través de los subsidios por tarifas y de programas con gran impacto social. Por sus ejecutorias en el campo de los servicios públicos y por su sólida proyección nacional e internacional, EPM fue elegida la mejor empresa del siglo XX en Colombia (EPM, 2018).

La empresa busca crecer y rentabilizar operaciones con criterios de responsabilidad social empresarial, generando de esta manera desarrollo social y económico mediante la creación de oportunidades de empleo, acceso a la educación, equidad e inclusión social, agregando valor de esta manera a todos sus grupos de interés a través de la construcción de planes de relacionamiento, que están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (EPM, 2018).

Esta responsabilidad con el entorno inmersa en la estrategia empresarial, en la cultura EPM y en todos sus procesos han posibilitado una importante expansión en los últimos años, que ha traído consigo la creación de más de 200 dependencias en su interior y el aumento de su planta de personal a más de 7 mil trabajadores ubicados en distintas zonas de la región -datos para EPM matriz-.

4.3 Carácter de EPM

EPM como una empresa de 65 años de historia en Medellín, cuyo crecimiento le ha permitido posicionarse como una de las empresas más importantes de Colombia, la primera en la prestación de servicios de públicos, según distintas métricas como el cuarto lugar en el Ranking de las 500 empresas más grandes de Colombia (“Ranking de las 500 empresas más grandes de Colombia”, 2017) y cuarto lugar en el listado de las 100 empresas más grandes de Colombia (“100 empresas más grandes de Colombia”, 2017).

Así mismo, en términos de reputación corporativa EPM ocupó en el 2018 el octavo puesto a nivel nacional en Merco Empresas (Merco, 2018), con una caída de cinco lugares con respecto al 2017, atribuidos a la contingencia del proyecto hidroeléctrico Ituango. En Merco Talento, medición realizada durante el primer trimestre de 2018, EPM ocupó el sexto lugar, subiendo seis escalones (Merco Talento, 2018).

Estos resultados dan cuenta de la gestión realizada por la organización y que le han valido destacarse en sectores de alto impacto: prestación de servicios públicos y una multinacional con presencia en Latinoamérica. Frente al primer sector mencionado, Luisa Fernanda Osorio Arango en el estudio sobre Comunicaciones y relaciones públicas en compañías aéreas, en palabras de Gilma Úsuga, directora de la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la Alianza Summa, las aerolíneas al prestar un importante servicio público están constantemente en el foco de interés público, por lo tanto, las acciones que ejecutan siempre estarán bajo el escrutinio público, esto exige un análisis concienzudo y sobre los mensajes y sensibilidades de acuerdo con las audiencias a las que le mensaje será dirigido (Osorio, 2003).

Esto también sucede con EPM y la prestación de servicios públicos, que al ser considerados como una necesidad básica y del día a día, están bajo el reflector continuo de clientes y usuarios y demás grupos de interés, pues de estos depende el desarrollo de otras actividades básicas de la economía.

Frente a su carácter multinacional, EPM a partir de la década del 2000 ha establecido su expansión a nivel nacional e internacional adquiriendo empresas de energía y agua en Colombia, para luego iniciar adquisiciones en el exterior. Para Vélez (2004), “Hace tres décadas aproximadamente, se habla de multinacionales, pero este término ha sido mal utilizado, pues hay una confusión entre empresas internacionales, globales, transnacionales. Multinacionalidad se refiere al traspaso de fronteras, de grupos de trabajo que gestionan su labor principal desde la matriz o sede original” (p. 2).

La comunicación interna en las empresas multinacionales es esencial porque su gestión se representa en beneficios monetarios resultado de la productividad, gracias a la generación de sentido de pertenencia, identidad y satisfacción, de no ser así, se afectaría la agilidad y resultados en el trabajo, especialmente, en este tipo de empresas separadas por sedes y ubicadas en distintas culturas (Vélez, 2004). Esto indica que si bien, la comunicación es importante para una organización, en el caso de una multinacional se convierte en un elemento vital que repercute en resultados financieros.

4.4 Estructura administrativa de EPM

La responsabilidad con el entorno inmersa en la estrategia empresarial, en la cultura EPM y en todos sus procesos le han permitido una importante expansión en los últimos años, que ha traído consigo la creación de más de 200 dependencias en su interior y el aumento de su planta de personal a más de siete mil trabajadores ubicados en distintas zonas de la región antioqueña.

En EPM se identifican cuatro segmentos que configuran el grupo de interés denominado Gente EPM: directivos, profesionales, asistenciales y operativo; todos ellos desagregados en distintas sedes y dependencias de la compañía, algunos con mayor presencia por fuera del edificio administrativo, como el Operativo. A partir de este estudio se obtendrá una

configuración de este segmento en términos de preferencias, expectativas, intereses y gustos.

La robusta estructura administrativa¹ ha generado desconexión con públicos vitales para la operación de la empresa, como el personal operativo que vive día a día inmerso en el mundo de las cuadrillas técnicas, recorriendo cientos de kilómetros materializando la prestación de los servicios públicos para más de 3.6 habitantes de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Esta realidad afecta la cercanía y la comunicación efectiva con el segmento del personal de operativo, quienes al estar desagregados y separados en distintas zonas y despachos, con diferentes rutinas, turnos y horarios, no siempre tienen la oportunidad de ver a sus jefes y mucho menos conversar con ellos, así mismo, no cuentan con acceso adecuado para consultar los medios de comunicación internos –en su mayoría digitales- y carecen de espacios de encuentro para recibir información oficial como los grupos primarios.

4.5 Gerencia de Comunicación Corporativa en EPM

Esta dependencia hace parte de la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas que tiene otras dos gerencias a su cargo: Identidad Corporativa y Relaciones

¹ La estructura administrativa de EPM está compuesta por una Gerencia General y nueve vicepresidencias de primer nivel y cinco de negocios, así como, 232 dependencias (gerencias, direcciones, unidades y departamentos), en las cuales están ubicados cerca de seis mil trabajadores. La estructura jerárquica está compuesta por niveles verticales como horizontales.

Externas. La función de esta Vicepresidencia es: “liderar la aplicación de los modelos de relacionamiento y comunicación con los grupos de interés y gestionar la reputación del Grupo EPM” (Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas EPM, 2017).

La Gerencia de Comunicación Corporativa de EPM tiene como función

Liderar la formulación y ejecución del plan integral de comunicación del Grupo EPM, por medio de gestión directa o mediante políticas y lineamientos, con el fin de contribuir al logro de sus objetivos y al fortalecimiento de su imagen y reputación (Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas EPM, 2017).

La Gerencia cuenta con una política de comunicación aprobada por la Junta Directiva de la empresa:

La comunicación en Empresas Públicas de Medellín tiene como marco de actuación el respeto, la transparencia, la oportunidad, la pertinencia, la veracidad y el diálogo y está orientada a garantizar su reputación y a mantener una adecuada relación con los grupos de interés, para contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo de la estrategia del Grupo EPM (EPM, 2018).

Para materializar la política de comunicación, se ha definido un modelo de comunicación, que responde al ideal de tener una comunicación para la comprensión mutua entre EPM y sus grupos de interés. En el modelo, EPM como organización cuenta con un propósito

empresarial destinado a contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor, así como, una estrategia que direcciona todos los esfuerzos organizacionales hacia el cumplimiento de objetivos claros.

EPM establece cercanía desde la comunicación y le ha permitido conocer el campo de experiencia de sus grupos de interés y grupos especiales, a través de la construcción de sentido donde se entrelazan todos aquellos intereses y necesidades propias, que configuran la realidad de una población o una persona en específico. Para que haya una comunicación asertiva es necesario conocer esta realidad, así funciona el modelo de comunicación de EPM, como se aprecia en la Figura II.

Figura 2

Modelo de Comunicación de EPM



Nota. Figura que soporta el modelo y el despliegue de la Política de Comunicación del Grupo EPM. Fuente: EPM (2018).

Con el propósito de dar cumplimiento a la Política de Comunicaciones y afrontar los nuevos retos que propone el entorno externo e interno de EPM, la Gerencia de Comunicación ha trazado la siguiente declaratoria para los próximos años:

En 2025 se reconoce el **aporte** de la **comunicación al logro de la estrategia** del Grupo EPM.

-Nos **conectamos y conversamos de manera segmentada** con los grupos de interés.

-Nuestra gestión **incorpora las nuevas tendencias**.

-Comunicamos con un **lenguaje claro y sencillo**.

-**Investigamos el entorno** en los territorios donde tenemos presencia para contribuir a la toma efectiva de decisiones *-Desde la comunicación-* (Salazar, 2017)

Figura 3

Ruta de gestión de la Comunicación Corporativa



Nota. Gráfico que representa la proyección y retos de la Gerencia de Comunicación Corporativa de EPM en el horizonte al 2022. Fuente: EPM (2018).

Como se puede observar para el año 2018 se proyectaba identificar segmentos, al 2019 se esperaba caracterizar segmentos y al 2020 establecer espacios y contenidos segmentados. De esta manera, este estudio de maestría en comunicación organizacional está enmarcado en la proyección trazada por la Gerencia de Comunicación Corporativa de EPM, ya que aportará elementos básicos para la segmentación de uno de los cuatro públicos internos: personal operativo.

En la actualidad, la Gerencia de Comunicación Corporativa ha dispuesto distintas estrategias en su plan de comunicación estratégica, algunas de ellas ya están en ejecución y

otras están en estudio, como conectarse y conversar de manera segmentada con los grupos de interés.

Este aspecto ha tomado relevancia dado que la gran mayoría de sus actividades y mensajes están dirigidas al Edificio EPM -sede principal-, dejando de lado los despachos y sedes donde se encuentra el personal operativo. Una de las razones que explica esta situación es la cantidad de colaboradores que alberga la sede principal, cerca de tres mil personas.

4.6 Segmento Operativo de EPM

A partir de las razones antes expuestas, es posible dilucidar que las estrategias de comunicación definidas por la Gerencia de Comunicación Corporativa de EPM, dependencia que lidera este proceso en la empresa, están centradas en donde se ubica la mayor masa de personal, adicional, establecer y controlar medios y espacios de conversación es mucho más fácil, en términos de cercanía y dispersión. Esta situación ha hecho que la gestión de la comunicación con los colaboradores del segmento operativo sea más difícil y traiga consigo mayores esfuerzos en recursos económicos, humanos y creativos.

Esta realidad ha hecho que el personal operativo pase a un segundo plano en las estrategias de comunicación, olvidando que este público apunta desde su rol directamente al núcleo del negocio, pues permite que el servicio público domiciliario se preste con calidad y

continuidad, aunado a que en su cotidianidad viven importantes momentos de verdad, en contacto con el cliente y usuario final de EPM.

El personal operativo está distribuido en los distintos negocios y áreas de soporte de EPM, en agua, energía, generación, comercial, suministros, servicios corporativos y proyectos e ingeniería. Se ubican en despachos, plantas de tratamiento, centrales de generación, transportes y talleres o en las calles de Medellín y Antioquia, no tienen rutinas ni sedes similares al Edificio EPM. Por el contrario, sus jornadas varían de acuerdo con las intervenciones que realizan y así mismo, el acceso a los medios tradicionales o los digitales en algunos casos es limitado, por ejemplo, en un despacho, usualmente solo hay dos computadores disponibles para los trabajadores adscritos a la sede.

Actualmente, el segmento pasa por una transformación derivada del relevo generacional que se presenta en la empresa con el ingreso de personal menor a 30 años, una generación más cercana a las plataformas digitales, que proponen un análisis distinto al que se ha realizado en los últimos años, donde se indicaba que este personal no tenía un gusto por lo digital y prefería consumir todo a través de lo impreso.

Este es un nuevo reto que requiere de un análisis cauto que posibilite conocer qué quiere, prefiere y decide consumir el segmento Operativo. Situación que será analizada en este estudio.

4.7 Estudios previos de EPM

Con el propósito de monitorear el estado de la comunicación interna con éste y otros segmentos, EPM aplicaba un estudio bienal denominado ‘Efectividad de la comunicación interna’, el cual está incorporado en un indicador estratégico que se reporta al quickscore o Cuadro de Mando Integral-CMI de la compañía. El estudio fue realizado con el apoyo de un consultor externo y posee una fase cuantitativa -encuestas- y cualitativa -grupos focales- dirigidas a directivos, profesionales, asistenciales y operativos.

Entre los resultados que cada dos años presenta la medición se ha identificado que el segmento con menores avances es el operativo, en parte por sus condiciones sociográficas sumadas a las demográficas que también se agudizan. Se evidencia que con el paso de los años ha aumentado el relevo generacional en la organización con la entrada de nuevos colaboradores.

Los resultados del año 2012 mostraron que las reuniones con las cuadrillas se hacían cada tres meses dado el poco tiempo que disponía este personal para desplazarse y asistir a reuniones interrumpiendo la operación de los negocios; entre sus prioridades mediáticas estaba la comunicación interpersonal, el periódico impreso El Saetín -que en la actualidad no circula- y las pantallas de Mi Canal (Táctica y Estrategia, 2012).

Así mismo, para 2014 se encontró de nuevo que, aunque este segmento tenía disposición a dialogar primaba el enfoque en su trabajo, sostenían que debían hacer un esfuerzo mayor

para participar de esos espacios; no sentían que se reconocieran sus logros y méritos por parte de los líderes; no consideraban como valioso el espacio denominado grupo primario; argumentaron que la retroalimentación y consulta de sus expectativas e intereses no es un elemento fuerte en la agenda de EPM; de igual manera, presentaban el menor consumo y apropiación de la plataforma de medios internos (Táctica y Estrategia, 2014).

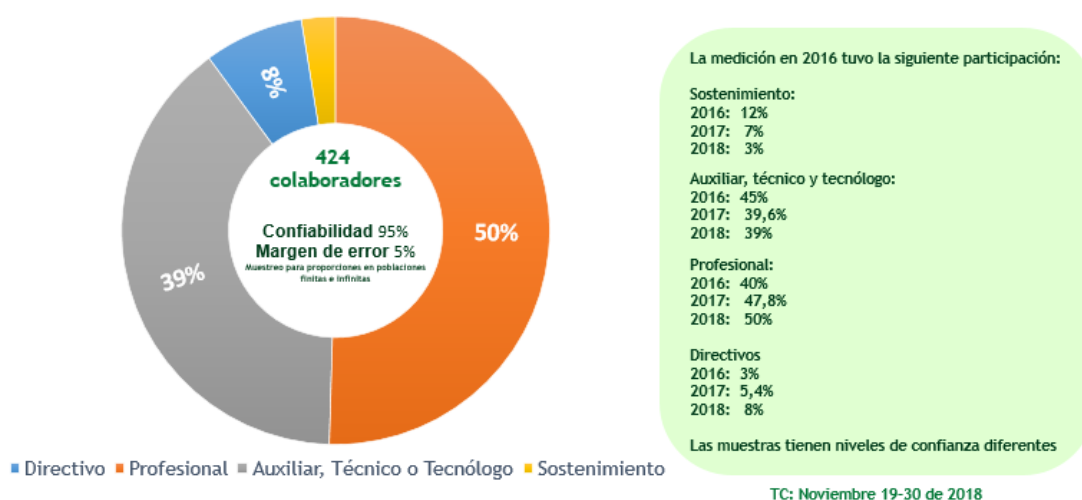
Para la última entrega de resultados de esta medición -2016- se encontró que el personal operativo consideraba tener una mayor comprensión de la estrategia, aunque en niveles casi similares a otros dos segmentos, sin embargo no manifestaron la misma vehemencia para defender sus impactos; continuaron sin recibir reconocimiento por parte de sus jefes, hecho que afectó la construcción de lazos de confianza; tienen una alta credibilidad en el rumor; no poseen condiciones de consulta adecuadas para revisar los medios internos -solo hay un computador para muchas personas y poco tiempo para absorber y procesar contenidos dado el afán de terminar su jornada-, por lo cual, priorizan lo que consideran urgente y de alto impacto para ellos o su trabajo; y firmaron que quisieran que los grupos primarios fueran al menos una vez al mes (Táctica y Estrategia, 2016).

En el año 2018 no se aplicó la medición con todas sus variables, debido a la contingencia del proyecto hidroeléctrico Ituango se tomó la decisión de suspender algunos contratos para generar ahorros a nivel organizacional, entre ellos, los que se desarrollaban algunas métricas.

No obstante, en la Gerencia de Comunicación Corporativa se tomó la decisión de realizar un estudio que permitiera conocer el estado de la comunicación interna, el cual se denominó Monitoreo de Comunicación Interna, aplicado a una muestra aleatoria de la organización con una confiabilidad del 95%, un margen de error del 5% y un muestreo para proporciones en poblaciones finitas e infinitas.

Figura 4

Monitoreo de comunicación interna de EPM



Nota. El gráfico presenta la participación de los segmentos de EPM en el monitoreo 2018 y su desarrollo en los últimos años. Fuente: EPM (2018).

Aunque la muestra del personal de sostenimiento no es la mayor, algunos de los resultados arrojados por el estudio dan algunas pistas sobre el estado, en este momento, de las

comunicaciones con el segmento operativo, como la comunicación fuera del Edificio EPM, estos son algunas de las recomendaciones:

‘Me encuentro en regiones y en muchos casos no se entera uno de lo que está sucediendo en la empresa se debería tenernos más en cuenta’, ‘mejorar la comunicación presencial con el personal de las regiones’, ‘tener en cuenta que muchos funcionarios nos encontramos constantemente en comisión de trabajo por fuera de la ciudad y no tenemos acceso a la red corporativa, esto dificulta la lectura de los comunicados’ (EPM, 2018).

De esta manera, el monitor permite entrever que es necesario que los canales de comunicación lleguen a todos los colaboradores con información en tiempo real y sin ruidos. Así mismo, se requiere fortalecer la estrategia de comunicación dirigida a los funcionarios de sostenimiento -operativos- y en general a los técnicos, tecnólogos y auxiliares. Finalmente, debe haber un especial desarrollo de la estrategia de comunicación para funcionarios que se encuentran por fuera de la sede principal -Edificio EPM- y que tienen horarios diferentes a la jornada ordinaria (EPM, 2018).

El análisis de resultados de los últimos seis años evidencia que son muy leves los avances en la gestión de comunicación con el segmento operativo, persisten algunas percepciones, a pesar de que luego de cada entrega de resultados el equipo de Comunicación de EPM elabora un plan de mejora con el propósito de mitigar las debilidades encontradas y mejorar la

efectividad de la comunicación interna. Sin embargo, aunque hay avances, son mínimos con respecto a los resultados referente a los demás segmentos.

Por lo cual, es importante llegar a las causas de lo que sucede con este segmento y encontrar el porqué de la posible desconexión persistente con los operativos, tratando de abandonar las generalidades, presunciones y dinámicas enfocadas en generar procesos, canales y estrategias masivas sin una clara diferenciación de intencionalidades, preferencias en consumo de medios y necesidades informativas que requiere este segmento.

Más allá de esta premisa, es relevante preguntarse ¿qué pasa con este segmento? La respuesta podría darse en dos perspectivas: la primera, es que mover un indicador y cambiar una percepción es una labor de largo aliento que debe continuar por algunos años sin resultados inmediatos; la segunda, está relacionada con la metodología bajo la cual se están construyendo estas acciones de mejora ¿en realidad están pensadas en este personal operativo? ¿Se tiene certeza de qué necesitan y de qué forma esperan recibirlo? ¿Es posible que el personal operativo hoy funcione igual que hace seis o diez años?

Lograr resultados que permiten movilizar los indicadores también pasa por el desarrollo de elementos conexos, como la motivación, el clima laboral y la cultura organizacional. Por ende, las acciones de mejora deberían establecerse de acuerdo con estos elementos que, de una u otra manera, generan impacto y permiten tener otros factores para tener en cuenta.

Es relevante tener en cuenta que el estudio brinda información relacionada con percepciones, pero no establece de manera profunda cómo está conformado este segmento. Frente a esta situación es pertinente y necesario conocer cuál es la manera en la que el personal operativo se entera de lo que pasa en EPM, qué tipo de medios quisieran consultar o a cuáles tendrían acceso con mayor facilidad, qué información quisieran conocer y en qué medida, cuál es su grado de filiación y cercanía con la Empresa y que los emociona.

5. MARCO TEÓRICO

La comunicación es inherente a todos los seres vivos, que de manera directa o indirecta comunican infinidad de temas, situaciones y acciones. El mundo empresarial no escapa a esta realidad en la que se ve inmerso por la misma potencia del flujo constante de informaciones e interacciones que se nacen tanto al interior como al exterior de las empresas. Para Andrade (2005):

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte. (p. 9)

Teniendo esta premisa como punto de partida a continuación se abordarán conceptos relacionados con la comunicación y su importancia al interior de las organizaciones en la construcción de relaciones con el grupo de interés de los colaboradores.

5.1 La organización y la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se ha asentado poco a poco en el mundo empresarial gracias al aporte que ha brindado, y ha demostrado, con mayor fuerza durante las últimas

décadas, esto se puede atribuir a la plena comprensión de la organización como un ente social integrado por talento humano que tiene objetivos comunes que materializan a través de recursos tangibles e intangibles (Aljure, 2015).

Niño (citado en Escobar y Gómez, 2014), sugiere que a través de prácticas sociales y comunicativas en las organizaciones se construyen e identifican vínculos:

Se deduce que una organización es un grupo humano que se prolonga en el tiempo, realizando ciertas actividades, sólo puede mantenerse y perdurar a base de factores morales, precisados en el ideario de la empresa y compartidos por los integrantes a través de sus vivencias cotidianas. (p. 14)

Quienes conforman una organización establecen vínculos claros y comparten una cultura que se transmite a través de la comunicación, esto es indistinto del tipo de organización, como lo propone Aljure (2015):

Como ente social que es la organización, sea de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, su gestión en el día a día, para el corto, mediano o largo plazo, implica una interacción entre y con personas o grupos de personas denominadas públicos, ya sean interno o externos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada “gestión de comunicación de la organización” o “comunicación organizacional”. (p. 41)

Esto marca una pauta para las organizaciones, establecido en que siempre se comunica, incluso cuando no hay intención explícita de hacerlo, una empresa que trabaja en silencio también comunica ante su entorno y como parte de este. Una empresa para subsistir tiene la necesidad de informar sobre su gestión y lo que desarrolla ante sus grupos de interés, así lo indica Fernández (2007):

En el caso de las instituciones financiadas con recursos públicos, esta comunicación se convierte en imprescindible. Es necesario informar a los ciudadanos sobre estas organizaciones y sus actuaciones. Pero esta comunicación no significa, como desafortunadamente ocurre en ocasiones, emplear los recursos destinados a la comunicación a hacer propaganda del equipo gestor. (p. 28)

Entonces, la comunicación no se referencia solo desde el visor informativo o publicitario, en el mundo organizacional su importancia se ha facultado en su aporte a la generación de interrelaciones que permite el desarrollo de las organizaciones al mejorar índices de productividad y de ambiente de trabajo, es decir, mejorando las relaciones humanas (Escobar & Gómez, 2014).

No obstante, es importante tener en cuenta que la ausencia de una comunicación intencionada tiene sus consecuencias, es decir, aunque se comunique con el silencio, ese silencio o ausencia de comunicación no siempre trae resultados positivos, ni para las empresas ni para otros actores de la sociedad, como lo retoma Ocampo et al. (2013):

La ausencia de comunicación en las relaciones sociales ha definido su propia legitimidad. La guerra, el movimiento sindical, el divorcio, la deserción y

mortalidad estudiantil, la desmotivación de los empleados, las crisis económicas, la injusticia social, la violencia intrafamiliar y la opinión pública, entre otros, son ejemplos claros de falta de comunicación. (p. 28)

La comunicación en la organización debe gestionarse de manera estructurada, así lo expresa Van Riel (1997):

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (p. 26)

Basil (citando en Escobar & Gómez, 2014), asume que la comunicación eficaz se identifica a través de la comprensión idéntica y simultánea de la intención y contenido de un mensaje, tanto por parte de quien emite la información, como por quien la recibe. En este caso, la relación entre lo que la empresa comunica y lo que los empleados comprenden, y viceversa.

De esta manera, la comunicación organizacional y los Dircom han evolucionado la percepción de su gestión para ser vistos más allá de la transmisión de información, desempeñando funciones de tipo gerencial y asesoría estratégica, gracias a la valiosa gestión desempeñada durante los últimos años (Riel, 1997), aportando de manera significativa al logro de los activos de la compañía, al nivel de la labor realizada por otras dependencias de soporte o del negocio.

5.2 Relaciones públicas

Parte importante de la comunicación organizacional son las relaciones públicas, con el propósito de construir relaciones entre las organizaciones y sus grupos de interés. Al momento de hablar de relaciones públicas es indispensable recurrir a los aportes de Grunig y Hunt (1984), quienes las definen como:

La función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación de tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales. (p. 53)

Esta conceptualización enmarca todo lo que incorpora la gestión de las relaciones públicas en el mundo empresarial, teniendo como parámetro el relacionamiento con los distintos públicos que rodean a las organizaciones y los beneficios que traen consigo, porque como se ha expresado anteriormente, la organización hace parte de un engranaje donde participan más actores, en ese sentido Castillo (2010) concreta:

Las relaciones públicas constituyen un factor de socialización en el sentido de desarrollo progresivo de los vínculos sociales, de interdependencias que se originan entre los hombres individualmente considerados o entre los hombres encuadrados en organizaciones para alcanzar objetivos que no pueden conseguir aisladamente y los que no están. (p. 67)

Las relaciones públicas precisamente posibilitan que, en medio de la complejidad de la vida social, las organizaciones puedan dar cuenta a otras personas y a la sociedad en general, cómo está cumpliendo sus fines o la materialización de su función social (Castillo, 2010).

Al hacer parte del entramado social, las organizaciones han encontrado en las relaciones públicas un eje fundamental para el cumplimiento de sus objetivos empresariales y establecer una conexión real con sus públicos. Así lo afirma Freeman (citado en Capriotti, 2007), quien “Reconoce a las Relaciones Públicas como una de las disciplinas funcionales del management, junto con el marketing, las finanzas, los recursos humanos o producción” (p. 7).

La noción de público es uno de los pilares básicos en el ámbito de las Relaciones Públicas, y se lo reconoce como tal, siendo tratado en la mayoría de los libros y artículos sobre el tema. Conocer y definir adecuadamente sus públicos es de vital importancia para las organizaciones (Capriotti, 2007).

Para algunos autores, un público es un colectivo de carácter más o menos permanente, que puede considerarse público por varias razones: porque la

organización lo ha elegido como colectivo con el que comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición (Míguez, 2007, p. 185).

Andréa Oliveira (2017), analiza el concepto desde sus orígenes:

En el diccionario de la Real Academia Española, el término público, como adjetivo, se refiere a “perteneciente o relativo a todo el pueblo” y, como sustantivo, alude a “común del pueblo o ciudad”, “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” o a un “conjunto de las personas reunidas en determinado lugar para asistir a un espectáculo o con otro fin semejante”. (p. 98)

Por su parte, Capriotti dice “siempre giramos en la idea de qué un público es cualquier grupo de personas o empresas que pueden afectar el funcionamiento de tu compañía, para el bien o para el mal, eso es un público” (2010, p. 19). Para ello, este autor también recomienda identificar a los públicos a través de lo que denomina un mapa de públicos, posterior a esto, es básico caracterizarlos a partir de sus particularidades; para luego jerarquizarlos de acuerdo con su importancia e impacto para la organización (2010).

En la actualidad las empresas han adelantado esta labor, tienen identificados los públicos con los que consideran importante relacionarse y especialmente, con aquellos que deciden negociar buscando, en su mayoría, relaciones simétricas. Sin embargo, no basta solo con

una primera identificación de los públicos, es necesario realizar revisiones constantes, pues los públicos cambian constantemente dada su naturaleza humana.

Así lo expresa Moffitt citado en (Capriotti, 2007)

Una de las razones importantes de que los análisis sobre los públicos sean poco profundos es que los estudios se han centrado básicamente en los procesos de elaboración de los mensajes de las Relaciones Públicas y en el rol del profesional como gestor de los programas de comunicación. Es decir, los esfuerzos principales se han centrado en la parte institucional, en el emisor, dejando de lado el estudio del receptor, de los públicos. (p. 3)

Las organizaciones requieren de los públicos para su desarrollo, pues son quienes las movilizan, por lo cual, es inherente la existencia de un proceso de adaptación mutuo:

Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas (Castillo, 2010, pp. 61-62)

Por ello, “para las organizaciones es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de ellos tendrá que establecer su acción” (Capriotti, 2007, p. 14). Su identificación precisa permitirá diseñar estrategias más efectivas en relación con problemas o situaciones particulares de

cada público (Míguez, 2007), con esto el diseño de las estrategias permitirán alcanzar resultados en el corto y mediano plazo, con acciones a la medida de las necesidades de cada público.

Así lo mencionan (Wilcox et al., 2012), al comentar que para los profesionales de las relaciones públicas sería mucho más fácil trabajar con un único y homogéneo público, pues podrían centrar un solo mensaje, no obstante, sería menos estimulante. El reto está en estudiar y entender la compleja mezcla que proponen los públicos, con diversas características culturales, étnicas, económicas y religiosas.

Para lograr esto, el actual panorama de la comunicación da un papel de mayor protagonismo a la escucha, al mismo nivel de la misma interlocución y elaboración de los mensajes. En esencia escuchar le permite a la organización entender las exigencias y demandas sociales de los stakeholders² para configurarlas en tu identidad corporativa, lo cual se refleja en la adaptación de sus procesos, modelos de negocios y valores (Oliveira, 2017).

Al adaptar procesos y enfocar sus esfuerzos en acciones de relacionamiento adecuadas, es posible gestionar la reducción de posibles conflictos, así lo proponía Grunig con su

² Es importante mencionar que ante la diversidad de conceptos se ha acuñado el concepto de stakeholders, que “Pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización. ²(Freeman, 1984: 46; Freeman y McVea, 2001: 189)” (Capriotti, 2007, p. 6).

propuesta de modelo bidireccional simétrico, gracias al diálogo y la negociación para la construcción de relaciones de mutuo beneficio entre las organizaciones y sus públicos (Oliveira, 2017).

La comprensión mutua es el objetivo principal del modelo bidireccional simétrico, cuya naturaleza de comunicación está cimentada en un doble flujo de información con efectos equilibrados, sin buscar ventajas para uno u otro actor. La esencia de este modelo está en el diálogo y la negociación, sin imperativos donde la empresa busque sus objetivos corporativos, a costa de su entorno y sus grupos de interés (Grunig y Hunt, 1984).

Para el caso de este estudio, el público a investigar son los empleados de EPM (Gente EPM), específicamente el segmento operativo, para Grunig y Hunt (1984) es importante destacar que “El vínculo funcional con los empleados es crítico para una organización, porque los empleados proporcionan la mano de obra y experiencia necesarias y, si son improductivos, la organización también lo será” (p. 381).

Sin embargo, el panorama al interior de las empresas no siempre ha sido el más favorable, para Cáceres (2016):

Las organizaciones se han preocupado de desarrollar sistemas para comunicar hacia afuera de la organización. ¡Y es muy importante! La conexión con los stakeholders o grupos de interés externos es fundamental. El problema es que limitamos a eso la

comunicación durante mucho tiempo, pensando que los stakeholders estaban solo afuera (p. 19).

Aunque la perspectiva parece mejorar, aún faltan algunas acciones para que esto se materialice, un argumento que ha respaldado este avance ha sido el papel que juegan los empleados como embajadores de la empresa o de la marca, ya que su apoyo es fundamental para reforzar o desmentir mensajes con amigos, familiares o conocidos. Son un respaldo en casos de crisis, sin embargo, deben estar informados y conocer a plenitud lo que sucede en la empresa, a través de la comunicación interna (Cáceres, 2016).

5.3 Comunicación interna

La comunicación interna se ha establecido poco a poco en el mundo empresarial, gracias al notorio aporte generado en la productividad de la organización y en la construcción de una identidad corporativa. Según Tessi (2015), “Los trabajadores se comunican en todo momento y lugar laboral, con palabras, actos y silencios, y cuando lo hacen gestan la empresa, moldean el lugar de trabajo, crean el futuro de la organización” (p. 28).

Horacio Andrade (2005), define la comunicación interna como el:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de

diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

(p. 17)

Sin embargo, no todo se realiza a través de lo mediático, la comunicación bidireccional aquí también ha tenido un papel que jugar. Así lo indica Aljello (citado en Castillo, 2010):

A su vez eso debe implicar una profundización del modelo del doble flujo simétrico de Grunig como elemento que permite conocer las inquietudes y requerimientos de los empleados o entablar el diálogo necesario para acometer actuaciones de manera adecuada. En este sentido, esa comunicación bidireccional permite aliviar tensiones internas y coadyuva a localizar y resolver el malestar organizativo. (p. 123)

Adicionalmente, la comunicación interna tiene el propósito de compartir y hacer partícipes a los públicos internos de los objetivos estratégicos de la organización, esto permite dinamizar su integración, sabrá cuál es su rol en la empresa, lo guiará en su día a día y canalizará sus energías para alcanzar mayor eficacia, competitividad y productividad (Castillo, 2010).

Horacio Andrade (2005), dice que gracias a la comunicación interna se logra “Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando

su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (p. 23).

Generar una real conexión con los empleados, es una de los retos y principales propósitos de la comunicación interna, para ello, es necesario asegurar que se generará y se les entregará información relevante, de calidad, oportuna, confiable y suficiente sobre lo que está sucediendo con la empresa, su trabajo y el entorno. Esto hará que se sientan parte de la organización y desempeñen con tranquilidad sus actividades, alejados de los rumores y las incertidumbres (Andrade, 2005).

Horacio Andrade (2005) continúa expresando la importancia de esto, ya que al:

Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. (p. 27)

Al interior de las organizaciones este tema resulta clave, por ello, Emilio Arsuaga, citado por Luis del Pulgar Rodríguez (1999) dice:

Un personal bien informado comprenderá mejor la importancia y trascendencia de sus funciones para el logro de los objetivos empresariales, concederá mayor credibilidad a los mensajes de la dirección, asumirá las ventajas de una

comunicación directa entre ésta y los empleados, y será más capaz de adoptar ante los públicos externos actitudes comportamientos coherentes con la imagen que la empresa desea transmitir a aquellos. (p 28)

Por el contrario, un empleado que no posee la información necesaria o que no tiene acceso a canales de comunicación que capten su interés estará desconectado con la realidad de la empresa y la cultura organizacional, ejecutando labores en un ambiente de desmotivación y un mal clima laboral que repercutirá directamente en el logro de los objetivos empresariales propuestos y la productividad (del Pulgar, 1999).

Por ende, “la comunicación interna genera confianza entre los empleados y favorece su coordinación para alcanzar un fin común” (La Porte, 2001, p. 43), transformando la cultura organizacional para beneficio de la empresa y del mismo empleado. Para que esto sea una realidad es indispensable, tal como en las relaciones públicas con el modelo bidireccional simétrico, que se proyecte con mayor fuerza al interior de la organización procesos bidireccionales en la comunicación, La Porte (2001) propone un ejemplo que se puede encontrar a continuación:

Casi tan importante como comunicar es escuchar la respuesta del interlocutor.

Cuando un subordinado falla en la realización de un trabajo, es corriente que el superior se queje porque el subordinado no entendió lo que había que hacer. Pero quizás el problema no estaba allí, sino en la falta de atención por parte del directivo: no escuchó “la respuesta” a su mensaje; es decir, no escuchó con detenimiento las

dificultades reales que existían para realizar aquel proyecto y que su empleado le expuso. (p. 69)

De acuerdo con lo anterior, José La Porte (2001, p. 69) dice que la “comunicación implica diálogo, no monólogo, y para ello es necesario conocer a los interlocutores y saber determinar los tipos de trabajadores y sus redes informales de comunicación”. Afirmación que encuentra un punto en común con lo que expresa Manuel Tessi (2016):

Si contamos desde el nacimiento del trabajo organizado, veremos que las comunicaciones en el trabajo se desarrollaron a partir de interacciones cara a cara, con una comunicación interna primordialmente presencial, que luego se consolidaba y transmitía a través de comunicaciones escritas. El escalonamiento esencial en la gestión de la comunicación laboral se daba en ese orden: intercambios presenciales primero, coordinación de conductas colectivas después, y finalmente información escrita para documentar los procesos más efectivos y confiables. (p. 46)

Ese orden al parecer ha cambiado sustancialmente, debido al auge de los medios de comunicación al interior de la compañía, en su momento impresos y posteriormente digitales. Este fenómeno se justifica con la dispersión de personal en distintos lugares y la presión por informar con prontitud suceso que acontecen en la organización.

Los beneficios de una óptima comunicación bidireccional están expuestos por diversos autores, no obstante, intentar hacer realidad esta premisa en empresas de gran tamaño y con

presencia en distintos países del mundo, esto representa cada vez mayores barreras. “Esta situación se agrava cuando los equipos trabajan a distancia. Variables como la dispersión geográfica y las diferencias culturales pueden acrecentar la problemática hasta convertirse en obstáculos muy difíciles de superar” (Tessi, 2016, p. 33).

La clave está en generar equilibrios alejados de la polarización de solo informar sobre lo que la empresa quiere dar a conocer, como lo expone Tessi (2015):

Si bien es importante que la organización dé a conocer noticias al respecto -en particular si tiene muchos empleados o gran dispersión geográfica- resulta clave reflexionar en que esta es solo una función de las muchas que tiene la disciplina. Dejar que toda la estrategia sea acaparada por la transmisión de mensajes informativos sobre la empresa es un error frecuente del mercado, porque no contempla las múltiples decodificaciones y recodificaciones de los colaboradores. La comunicación oficial genera así una suerte de narcicismo organizacional que, según indicadores integrados, conforma un importante germen de apatía en los trabajadores. (p. 40)

De esta manera, Tessi (2016) continúa explicando:

Las prácticas demuestran que un plan de comunicación interna polarizado en la producción de medios y mensajes formales, en detrimento de otras importantes funciones comunicantes de la organización, tales como la escucha, el diálogo, el disenso o el consenso, termina generando un efecto exactamente contrario al buscado. (p. 37)

Como solución ante este fenómeno, la alternativa que toma mayor fuerza está en la escucha, el diálogo y la motivación, esta última permite manejar de forma adecuada los conflictos internos y repercute en mejores estándares de productividad, más satisfacción laboral y menos ausentismo (Ocampo et al., 2013).

Para hacer realidad el diálogo, se debe empezar por fortalecer la escucha, que se perfila como un elemento importante para fortalecer la cercanía y la comunicación interna, así lo indica Manuel Tessi (2016):

La escucha puede lograr que los empleados se convenzan motu proprio en un plazo mucho más corto de lo que la organización a veces le toma meses o años lograr, emitiendo gran cantidad de mensajes. La escucha sistemática en comunicación interna permite que los empleados se comprometan de manera diferente con los objetivos que la dirección les plantea, porque la comunicación se genera por canales no tradicionales e indirectos que son altamente efectivos. (p. 68)

Esto plantea una realidad que para los empleados es muy clara, pero a veces no es lo es para las organizaciones, y se fundamenta en que pasan la mayor parte de su tiempo en empresa que en sus hogares, esto les da el derecho a opinar, puesto que con su trabajo día a día y gran parte de su vida construyen la empresa. Por ende, quieren expresarse, opinar, debatir y quejarse (Tessi, 2016).

Otra variable fundamental está en conocer al público interno, guiar el relacionamiento y la comunicación por estereotipos preconcebidos que afirman que todos los directivos los empleados son iguales, que los directivos tienen los mismos gustos o que el personal operativo desea enterarse de la información como los asistenciales representa una visión tan peligrosa como la misma ausencia de información para los públicos. Seguramente, todos los segmentos tienen rasgos en común, pues hacen parte de una misma cultura y adoptan patrones similares, sin embargo, no todas las personas se comportan siempre igual (Andrade, 2005).

Con el propósito de evitar que esto suceda, Andrade (2005) menciona que es necesario tener en cuenta que:

El comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos. Debe conocer a fondo tanto a la organización como a sus públicos. Ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos de información, pero, la mayoría de las veces, complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa hará que esta carezca de cimientos sólidos. (p. 41)

Otro elemento a tener en cuenta está relacionado con los relevos generacionales que ingresan a las organizaciones, el esquema que la organización tiene acerca de la configuración de sus públicos no es estático, el paso del tiempo exige que se dinamice ese

conocimiento, pues los seres humanos son cambiantes, en especial con la llegada de nuevas generaciones.

Frente al cambio generacional y su irrupción en el mundo laboral, que cada vez toma mayor relevancia en el quehacer y desde la comunicación, Susana Cáceres (2016), plantea:

Aquí se abre una puerta gigante, con más preguntas que respuestas y con mucho conocimiento todavía por producir. Me refiero a la irrupción de las nuevas generaciones en el mundo laboral: la “temida” Generación Y, nacidos aproximadamente entre 1980 y 1996, y -muy pronto- la generación Z, nacidos entre 1996 y 2010, que se espera traiga aún más cambios en la forma de coordinarnos y comunicarnos. (p. 55)

Esta situación implica que al interior de las organizaciones se identifique el impacto del reclutamiento de empleados de estas generaciones y ya una vez adentro de la empresa cómo están sobrellevando su día a día, este hecho también demanda un esfuerzo adicional con la implementación de nuevos estilos de liderazgo, formas distintas de comunicar y flexibilidad en las rutinas de trabajo. La fuga de cerebros más que nunca será un riesgo para las organizaciones, las expectativas de estas nuevas generaciones son distintas y más allá de la estabilidad laboral, buscan un equilibrio entre su trabajo y su vida, así mismo captar su atención requiere mayor rigor (Cáceres, 2016).

Tener en cuenta esta nueva situación, es un llamado adicional para realizar un análisis más profundo de los públicos internos, en especial de segmentación y de acercamiento con

ellos, para conocer sus expectativas y preferencias. Este punto lo referencian Ocampo, López y Camacho, al afirmar que cada organización debe tener enfoques adaptados para el relacionamiento con sus públicos, ya que los significados y el entendimiento varía de acuerdo con su entorno. Por ejemplo, la implementación de un nuevo sistema de desempeño requiere de distintos mensajes y medios para un grupo de jefes que para uno de profesionales (Ocampo et al., 2013).

Para lograr esto, es necesario tener una mirada a plenitud de los empleados para conocer qué es lo que ellos quieren ver en los medios internos, para alcanzar una mayor tasa de lectura y apropiación de los medios de comunicación (Cáceres, 2016), para no incurrir en la implementación de medios o estrategias innecesarias que afectan la efectividad de la comunicación interna.

De esta manera, antes de construir un plan de comunicación hay que tener en cuenta algunos elementos propios de la lectura del entorno y el conocimiento de los públicos, así lo expresa Susana Cáceres (2016):

Escuchar es un aspecto fundamental antes de definir un plan de medios y contenidos; al igual que visitar las distintas áreas donde ellos trabajan. No es lo mismo trabajar en una empresa de servicios, que en una fábrica o centro logístico; tampoco es lo mismo en un centro de salud. ¿Existen turnos?, ¿cómo son los espacios físicos?, ¿hay distintos lugares de trabajo o sucursales?, ¿los colaboradores atienden público?, ¿tienen conexión digital o correo electrónico?, son algunas de las preguntas que debemos hacernos. (p. 45)

Finalmente, Cáceres (2016) concluye diciendo:

Este mapeo lo podemos construir de acuerdo a los cargos o roles que ocupan organizacionalmente o por áreas de la organización, y también de acuerdo a con las distintas generaciones que conviven en una empresa, que hoy es un aspecto crítico en comunicación interna debido a los temas relacionados con el compromiso, retención y compensaciones. Otra característica importante es distinguir los medios por los que reciben información corporativa relevante (si tienen acceso a correo, si en su puesto de trabajo existe TV Corporativa, entre otros). (p. 78) Adicional a la edad, el acceso es otra variable importante, que debe ser tomada en cuenta al momento de establecer estrategias de comunicación.

5.4 Cultura organizacional y reputación

Según Malinowski, (como se citó en Escobar y Gómez, 2014), la cultura organizacional está configurada a partir de características como el comportamiento, considerado el centro de vida de la organización, representa la manera en que se dicen las cosas, las costumbres y comportamiento; las normas, como reglas formales o informales establecen hábitos y regulaciones; valores, resaltan valores dominantes que la empresa quiere reforzar en sus colaboradores; filosofía, orienta la política empresarial que asumirán los empleados o clientes; y clima, es el resultado del estado de las relaciones de los trabajadores o con sus públicos externos.

La influencia de la cultura organizacional ha sido tan fuerte, que Escobar y Gómez (2014) exponen:

La comunidad de consultores plantea que la cultura organizacional es uno de los aspectos fundamentales que más determina el éxito o el fracaso de una organización, en tanto define las opciones de conducta y de actitud de que disponen los miembros de la organización. (p.21)

Para Schein (1998), “La cultura está firme, profunda y esquemáticamente engrazada en los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente. Suministra una perspectiva integral y da sentido a las situaciones; presta a los miembros del grupo una perspectiva histórica y una visión de su identidad” (p. 59).

Así mismo, Schein (1998) sostiene que las culturas empresariales son construidas por líderes, quienes a través de su liderazgo estimulan la creación, conducción y destrucción de la cultura. Es decir, la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda que pueden ser ejecutadas por una persona.

Por otro lado, Paul Capriotti (2010) dice que:

La simbiosis entre la cultura y la filosofía es lo que nos lleva a generar una identidad filosófica y esto es lo que nosotros somos, lo que queremos llegar a ser, es una visión de lo que entenderíamos por identidad. Este es el punto de partida: quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos. (p.18)

En este sentido, la cultura al integrarse con el equipo humano construye la identidad corporativa, como lo enmarca Justo Villafañe (2008):

La cultura corporativa, recordémoslo, es el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas. La cultura conforma su manera de entender el negocio o la actividad básica de la organización y también sus relaciones con el entorno; es, en este sentido, una suerte de atmósfera que envuelve y condiciona la vida corporativa. (p. 58)

Precisamente, la cultura corporativa es un intangible empresarial ligado a la reputación, al ser un fenómeno que se gesta al interior de la organización y que luego alcanza su mayor valor cuando es reconocido por otros stakeholders de la empresa (Villafañe, 2008), es decir, se convierte en un sello distintivo, que posibilita que una empresa se diferencie de otra, todo gracias al reflejo que establecen los públicos internos.

6. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presentarán los principales enfoques teóricos propios del tema de investigación, así como los últimos hallazgos realizados sobre el tema con el aporte de nuevos puntos de vista.

6.1 El papel de la comunicación en la organización

Para Andrade (citado en Guerra, 2016), “La comunicación es inherente al ser humano y gracias a ella es que puede entregar a otros sus sentimientos y pensamientos, logrando establecer y mantener una interacción con ellos a través del tiempo. La comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre no se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura” (p. 39).

En el mismo sentido, las empresas han encontrado en los empleados buena parte del éxito organizacional, para ello, es imperativo reconocerlos como un público en su diversidad, valores, expresiones y opiniones, como lo ha hecho la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., generando procesos que promuevan el sentido de pertenencia y el clima laboral para proyectar una imagen positiva al exterior (Duarte, 2020).

Para hacerlo posible, la comunicación interna fue un elemento clave para motivar al equipo humano y obtener mejores resultados en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., haciendo posible

coordinar y reorientar esfuerzos para alcanzar objetivos y afrontar dificultades, generando a su vez, un buen clima laboral y un impacto positivo a nivel externo.

Es precisamente allí donde la comunicación se convierte en un elemento que facilita la productividad y rentabilidad, como lo mostró un estudio realizado por el Massachusetts Institute of Technology -MIT-, preguntando a 400 empleados de mandos medios y niveles operativos acerca de su satisfacción en su trabajo y si se sentían bien comunicados (Vélez y Rúa, 2003).

De esta manera, el resultado del estudio muestra cómo se vivió la experiencia según Vélez y Rúa (2003):

Arrojó información inesperada y muy útil. Quienes decían sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y que en sus empresas les mantenían bien informados, eran los de mayor rendimiento, y los que decían no sentirse muy satisfechos en su puesto de trabajo, pero sentían que sus empresas mandaban un buen nivel de comunicación hacia el personal, integraban el segundo grupo en rendimiento. El estudio del MIT, arrojó otro detalle muy interesante: entre un 81 y un 87% del personal de las empresas en el mundo occidental, dice *sentirse no totalmente satisfecho o muy insatisfecho* con su puesto de trabajo. (p. 28)

Tal como se menciona en el estudio del MIT, la entrega constante y fluida de información a nivel interno de una compañía facilita el sentido de pertenencia y la satisfacción con un

ambiente de trabajo. De este modo, hoy por hoy y en el trasegar de la historia, la información representa poder y tranquilidad.

La comunicación se convierte en un activo empresarial, esencial en la economía, ya que posibilita la producción e intercambio de información necesaria para trabajar, en temas relevantes como la innovación, conocimiento del mercado, tendencias económicas y de administración (Vélez y Rúa, 2003).

Por ende, Vélez y Rúa, expresan que “La ausencia de canales de comunicación, el desconocimiento de determinados aspectos organizacionales y la falta de diálogo sobre muchas materias relacionadas directamente con el negocio, generan una serie de ineficiencias que, sin duda, tienen una traducción directa en los resultados económicos de la empresa” (pp. 34 y 35).

En este sentido, el papel de la comunicación depende en gran parte del rol del comunicador en la organización, con la definición de estrategias corporativas concebidas gracias al conocimiento a plenitud de la cultura organizacional y la gestión de la construcción de confianza con distintos públicos, todo en pro del posicionamiento de la empresa, el aumento de sus ventas y su crecimiento (Osorio, 2003).

6.2 Comunicación interna en boga

“La comunicación interna se ha considerado la forma primaria de interacción y relación entre las personas que participan en la labor organizada” (Mendoza, 2015, p. 10). Por su puesto, al igual que la definición de la comunicación corporativa, la circulación de información es esencial, no obstante, la función de la comunicación no es meramente informativa a través de canales preestablecidos, esto sería limitar por completo su poder. Situación que se está presentando actualmente, ya que los cambios de la vida organizacional, en la mayoría de los casos, se gestionan sin debates, consensos o la debida planeación, sin estrategias innovadoras y participativas que le permitan a la comunicación interna mostrar su poder (Mendoza, 2015).

Para que la comunicación interna sea un proceso altamente efectivo debe involucrar, innovar, acrecentar conocimiento y permitir que los colaboradores de la organización se desenvuelvan a plenitud (Marchiori, 2011).

En palabras de Álvarez (citado en Mendoza, 2015):

La comunicación interna ya es reconocida como un arma de gran poder para el logro de los objetivos de las organizaciones, y se le debe utilizar estratégicamente para apoyar un sinnúmero de propósitos que pueden abarcar, entre muchos otros, la alineación del personal hacia metas comunes y hacia la comprensión de situaciones relevantes de carácter administrativo, financiero, operativo, de mercado o bien de

adaptación de nuevas tecnologías, siempre con el fin de modificar conductas hacia maneras más productivas de trabajo. (p. 53)

Ha sido a través de estudios y resultados que la comunicación interna ha ganado poco a poco reconocimiento con la alta gerencia, al punto de ser considerada como una herramienta estratégica que hace posible enviar mensajes precisos y acordes con las necesidades reales de la organización, lo cual aporta a la generación de bienestar para los colaboradores. Es así como la comunicación interna mejora la productividad en dos niveles: primero, a través de la transmisión de información operativa -que hemos mencionado en apartados anteriores- con instructivos, procedimientos y normas; y segundo, mediante la sensibilización a los colaboradores con respecto a los objetivos de rentabilidad de la organización (Mendoza, 2015).

Así lo ha vivido una empresa como Bancolombia, que para orientar sus comunicaciones con el propósito de apalancar su visión estratégica de humanizar la banca se ha guiado por postulados realizados por Capriotti (1998), quien afirma que hay dos formas de definir la comunicación, la primera, instrumental en su estructura y cuyo objetivo es contar a la organización lo que la organización está haciendo, sin posibilitar la participación de los colaboradores; y la segunda, donde la participación de los colaboradores en las estrategias de comunicación es fundamental, aquí ellos cuentan con la organización para lo que la organización está haciendo, y lo hacen a través de la colaboración, las sugerencias y la posibilidad de comentar (Guerra, 2016).

Sin embargo, vale la pena reiterar que investigaciones y estudios afirman de manera unánime que la comunicación interna pierde su poder cuando se limita a caer en las rutinas informativas y la generación de canales sin un análisis concienzudo, que en principio por la novedad favorecieron el intercambio de la información, pero que hoy por hoy pierden su efectividad (Mendoza, 2015). Este es un llamado a innovar y hacer de la comunicación interna un asunto de revisión continuo.

Mendoza (2015), reitera su punto acerca del alcance de la comunicación interna en la actualidad:

En el ámbito organizacional y empresarial se considera que las acciones de comunicación interna contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados, estimulan el sentido de pertenencia, establecen la identidad de la organización, forjan un clima de confianza y disminuyen los conflictos. Dada su relevancia, puede afirmarse que la comunicación interna se constituye en una dinámica que debería promover, desde un fundamento ético, todas aquellas actitudes de dirección, cooperación, democracia y búsqueda del bienestar común que se postulan como paradigma del mundo organizado (pp. 8 y 9).

Para el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, en algo más de diez años la tendencia en comunicación interna ha cambiado, al pasar de ir más allá de la mera información a la necesidad de comunicar. No basta con solo informar o comunicar per se, se requiere activar la escucha activa, que abre caminos para actuar de manera decisiva en la gestión del cambio, la Responsabilidad Social Corporativa, la motivación y el compromiso.

Esto ha permitido que en cuestiones de presupuesto seis de cada diez empresas destinen un presupuesto para este rubro, algo que en estudios anteriores no se evidenció (2010).

En el estudio realizado por Mendoza (2015), menciona que “Según los teóricos consultados, la comunicación interna es el vehículo más valioso con que cuentan los gerentes para incentivar el talento, promover el conocimiento de sus componentes y aglutinar las distintas esferas que las integran, por ello creen y utilizan la comunicación interna para alcanzar la rentabilidad en su gestión” (p. 89).

La anterior puede ser una de las razones que explican la entrega de presupuesto para la comunicación interna, sin embargo, otro tema relevante en este punto está relacionado con la efectividad de la comunicación, la cual se materializa cuando existe una relación satisfactoria entre la organización y sus públicos internos, y esta, es producto cuando se satisfacen las necesidades de los colaboradores (Vélez y Rúa, 2003).

Escuchar al otro parece ser la clave, así lo deja entrever Mendoza (2015) al referirse a la comunicación interna y la administración de una organización:

Es una función empresarial que no debe limitarse al lanzamiento de información, especialmente por el volumen de contaminación informativa que cubre a la sociedad contemporánea. Al contrario, la comunicación interna y el cambio se consideran acciones de gestión integradas a las políticas de la organización, que están estrechamente ligadas a la estrategia. Por lo tanto, debe formularse desde los

encuentros, el reconocimiento del otro y las prácticas culturales de la organización, su historia, sus recorridos y trayectorias a lo largo del tiempo. Sólo desde el reconocimiento se conduce y se dirige una organización. (p. 89)

Este es uno de los objetivos y compromisos de la multinacional estadounidense General Motors, que considera que conocer la opinión de sus colaboradores y comprender sus inquietudes es clave para llegar a ser el lugar de trabajo preferido de sus colaboradores (Peña et al., 2017). Para que esto sea así, dedica distintas estrategias enfocadas en la apertura de canales de escucha con sus colaboradores, con la premisa de buscar soluciones.

Así mismo, en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se trazaron estrategias de comunicación encaminadas a ampliar los canales de comunicación con los colaboradores, de tal manera que al estar informados y al entablar diálogo pudiesen alinear su propósito personal con los objetos planteados por la compañía.

La competencia de un líder o de un departamento de comunicación debe ir un paso más allá de la escucha, es necesario que también aprendan a descifrar los silencios. Cuando se obvian o se infieren de manera equivocada se puede incurrir en salidas en falso con la implementación de estrategias innecesarias. Muchas veces esos silencios esconden una de las respuestas más duras: la indiferencia (Tessi, 2015).

En la comunicación el silencio comunica tanto como las palabras, configurando parte de las problemáticas que se ciñen en este proceso natural y esencial que se da entre los seres

humano de una organización, frente a ello, Manuel Tessi (2015) continúa desarrollando su idea así:

En varios casos hemos comprobado que un gran porcentaje de problemas de comunicación interna (brechas en las cascadas, conflictos interáreas, cortes en la cadena de valor, enfrentamientos sindicales, rumores maliciosos) pueden ser fácilmente solucionados en su fase inicial. Porque el germen de los conflictos siempre está latente primero en lo que los empleados callan. Gran parte de los problemas manifiestos de la organización provienen de mutismos que en un inicio fueron desatendidos o interpretados equivocadamente. Pequeños datos, mal inferidos al principio, terminan convirtiéndose en una bola de nieve (p. 11).

Este reto se adiciona a las inconformidades en aumento que se presentan con los colaboradores, Management ED (2012) presenta cuatro puntos identificados como detonantes de una inadecuada comunicación interna:

1. Dimensión y estructura de la organización: hay dos aspectos a tener en cuenta, el primero, a mayor número de niveles jerárquicos más serán los riesgos de retención o distorsión de la información; y segundo, a mayor dispersión geográfica aumentarán las dificultades para generar presencia, una necesidad que de forma vehemente solicitan los colaboradores.
2. El estilo de dirección: el líder de turno puede permear de tal manera la comunicación, al punto de condicionarla en términos de cantidad y calidad. Condiciona, en numerosas ocasiones, la cantidad y calidad de las comunicaciones.

Cuando hay un estilo autoritario o centrado en una persona, por lo general, las comunicaciones se establecen de manera unidireccional, afectando la participación de los colaboradores.

3. Falta de competencia en comunicación: lograr una comunicación eficaz requiere de adaptabilidad y habilidades de expresión y de escucha, así como, de programas de sensibilización y formación para los colaboradores.
4. Temor a perder el poder. La información en el mundo organizacional representa poder, en algunos casos se llega a pensar que al compartirla el poder se pierde de manera parcial. Incluso, ciertas situaciones validan la premisa de mantener información de manera confidencial, no obstante, esto no aplica para situaciones del día a día de una organización, cuando los líderes de la empresa son reacios a comunicar con apertura, lograr confianza y credibilidad será muy difícil por parte de los colaboradores se convierte en una situación casi imposible.

Vélez y Rúa (2003) en su trabajo desarrollado con Icontec Medellín reflejaron esta situación desde una perspectiva endógena a exógena:

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, lo cual imposibilita la verdadera interacción de la empresa, conceptos importantes en la

coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno. (p. 39)

Desde esta misma perspectiva se abordó el análisis de comunicación interna en tres multinacionales: Nestlé, LG Electronics y General Motors, cuyas estrategias tenían como foco la promoción de los valores internos, el protagonismo de sus colaboradores y el trabajo en equipo, elementos fundamentales que permiten fortalecer la cultura empresarial, que a la postre se refleja a nivel externo con otros grupos de interés. Así lo menciona Peña et al. (2017), “el objetivo es convertir la comunicación interna en un instrumento que proyecte sus resultados fundamentalmente en la comunicación externa y en la imagen de marca” (p. 328).

“Es tarea de la dirección general analizar el fondo de estos problemas, pues se trata de una cuestión de cultura empresarial” (Management ED, 2012, p. 6), no es solo un asunto de los DIRCOM y sus equipos dar solución a esta situación, los mismos colaboradores también son actores importantes en la gestión de la comunicación interna.

Por ello, el resaltar valores empresariales y buenos comportamientos a través de historias de los mismos colaboradores, en los medios de comunicación corporativa y conversatorios internos, puede ser un apoyo en la consolidación de una cultura empresarial que mediante ejemplos conecte con la gente.

Según Villafañe (citado en Guerra, 2016), en el estudio acerca del modelo de gestión de la comunicación interna y la gestión del conocimiento de Bancolombia:

La cultura es la construcción social de la identidad de la organización, es decir que la organización y las personas que la habitan construyen significados, dándole un sentido particular a los hechos que definen esa identidad. En este orden de ideas, uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es lograr conocer sus grupos de interés internos y estudiar todas las prácticas compartidas y los comportamientos que se dan entre ellos, para tratar de cambiar aquellos que no contribuyen al logro de los objetivos propuestos y fortalecer los que van en el mismo sentido de su estrategia y aportan a la construcción de su identidad. (p. 27)

Guerra (2016) luego de analizar distintas concepciones alusivas a la cultura encontró como punto convergente el papel que tienen los miembros de una organización en la construcción de la cultura organizacional. Este hecho muestra la relevancia que tiene establecer estrategias donde los equipos de trabajo se conecten con los propósitos de la organización, esta tarea hoy es uno de los grandes retos de los directivos en las organizaciones, y para hacerlo acuden a la gestión de la comunicación interna.

Las comunicaciones institucionales internas, promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Vélez y Rúa, 2003).

Así como lo menciona Urunga en Andreano, el papel de las personas se torna más activo al ser productoras-receptores de mensajes que construyen sentido común manifestado en la cultura organizacional, a través de la comunicación y el desarrollo de procesos de negociación y consenso (Andreano, 2020).

Para generar estrategias de comunicación internas adecuadas y con éxito en su ejecución es necesario conocer la eficacia de los mensajes y medios, esto permitirá saber si la ruta establecida es la correcta, así lo afirma Álvarez-Nobell (citado en Guerra, 2016), “Medir facilita por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces, posicionar los objetivos” (p. 42).

Pero nada de esto es posible si no se conoce al público, en este caso los colaboradores de una organización, en términos demográficos, hábitos de consumo mediático y de contenido, exigencias hechas a la organización, expectativas frente a su trabajo, el porqué de sus silencios, entre otros. Esto marcará el éxito o fracaso de la estrategia planteada (Guerra, 2016).

Así lo indican también Velásquez y Mazo (2012) al afirmar que las organizaciones son concebidas como entes vivos y dinámicos, pues son seres humanos quienes toman las decisiones y gestionan metas con un propósito, este hecho permite evidenciar que es en las relaciones donde se obtiene gran parte del éxito de una organización.

Uno de los resultados de aplicar mecanismos para conocer al público de los colaboradores es segmentar las estrategias y tácticas, porque a pesar de ser parte de una misma organización, todos ellos hacen parte de micromundos, en los cuales no es lo mismo comunicarse con los antiguos, que por lo general añoran y quieren la empresa; los nuevos, que están prestos a realizar sus labores, pero no tienen apego por la organización; o los que se ubican en la sede principal, que consideran tienen más atribuciones que aquellos ubicados en otras sedes (Vélez y Rúa, 2003).

Para ilustrar este aspecto, Osorio (2003), hace alusión a María Clara Warren, quien dirigió el área de Comunicaciones de Sam, que describe al público interno de una compañía aérea como:

Disgregados geográficamente, con culturas totalmente distintas, alguno con niveles de preparación muy técnica y específica de este negocio, pero con niveles socioculturales muy diversos. Por lo tanto, Comunicaciones en una aerolínea debe estar preparada para trabajar con estrategias, medios y herramientas acordes para cada público teniendo en cuenta su ubicación, nivel de preparación y niveles socioeconómicos. (p. 62)

Precisamente, la segmentación es una de las 10 tendencias de la comunicación interna propuestas por la empresa colombiana Táctica y Estrategia en compañía de Davis & Company y Gatehouse, juntando metadatos de 30 años, 27 mil empleados consultados y datos de investigación sobre comunicación interna en 33 países (Táctica y Estrategia, 2018). A continuación, se mencionan:

1. Segmentación: no todos los mensajes y canales deben estar dirigidos para todos los colaboradores, y menos aún, con el mismo grado de profundidad. A mayor segmentación, habrá más posibilidades de ser efectivos en los impactos esperados.
2. Simplificación: el exceso de información genera vacíos y complejiza temas claves de la organización. Informar más no es comunicar mejor. La principal fuente de sobre producción de información es el correo electrónico corporativo.
3. Precisión: para movilizar a los colaboradores se requiere precisar el cómo, por qué y para qué, especificando la contribución de las áreas a las metas de la organización y, por consiguiente, la contribución del colaborador a los retos de las áreas.
4. Reducción: el tamaño de la plataforma comunicativa es inversamente proporcional al efecto que se desea alcanzar. Los colaboradores se ven abocados a una gran cantidad de medios que no alcanzan a consultar y con los cuales no tienen mucha conexión o interés.
5. Tonificación: la creatividad es protagonista en esta tendencia, ya que el discurso institucional tradicional llama cada vez menos la atención. No es cuestión de tecnología, el llamado está en cambiar las experiencias para los colaboradores a través de gamificación, storytelling, narrativa transmedia, etc.
6. Focalización: el auge del correo electrónico es su propia perdición, en la actualidad los colaboradores reciben grandes cantidades de mensajes de corte laboral, familiar y corporativo.
7. Personalización: a través del relacionamiento es posible conocer expectativas, sueños y anhelos personales y profesionales de los colaboradores, así como, sus

necesidades de información y la frecuencia con la que le gustaría recibirla. El conocimiento de las audiencias, posibilita una mejor comunicación con ellas.

8. **Tecnificación:** la tecnología juega un papel importante como un respaldo para la comunicación, sin embargo, nunca superara el contacto cara a cara. Dentro de los canales que mayor aceptación presentan está la intranet como apoyo para el trabajo colaborativo y la incorporación del WhatsApp.
9. **Conexión:** la comunicación debe estar centrada en el empleado y no en la empresa, esto permite enganchar emocionalmente al colaborador a través de contenidos que generen bienestar, reconocimiento y satisfacción.
10. **Datos de la comunicación interna:** dentro de las barreras más fuertes de la gestión de la comunicación interna en una organización están las pobres habilidades de los líderes para comunicarse, las restricciones legales para que la tecnología respalde la comunicación interna y empleados difíciles de alcanzar.

Entonces, las tendencias marcan un camino a seguir en cuanto a la evolución de la comunicación en general, en medio de un mundo hiperconectado y con exceso de información, es fundamental generar contenidos, medios y estrategias definidas a la medida de las necesidades de los públicos para captar su atención, conectarlos con el mensaje que se quiere dar a conocer y propiciar conversaciones.

Estas premisas de la comunicación interna facilitan la estructuración o consolidación de la cultura organizacional, así mismo, respalda la generación de compromiso organizacional en

los empleados, que quieran a la empresa y se pongan la camiseta. El compromiso organizacional es definido por Robbins (citado en Muñoz y Valencia, 2017):

Como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener su pertenencia. Un alto compromiso significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la compañía en sí misma. (p. 20)

Así mismo, al vivir en medio de la pandemia del COVID-19, los alcances mismos de la comunicación interna se han transformado y adaptado a las necesidades de las empresas y colaboradores, priorizando la continuidad de la operación y manteniendo unida a la organización (Riveros y Rosa, 2020).

Precisamente, es en el sentido de unión al interior de la organización, donde los colaboradores encuentran los mejores motivadores para afrontar momentos de tensión y/o de crisis como los vividos durante la pandemia del COVID-19, en los que, a pesar de la distancia generada por el trabajo en casa, la apertura de canales de conversación y la entrega constante de información generar conexión con los propósitos empresariales. El atravesar por la crisis de mayor impacto en la humanidad, en los últimos tiempos, hizo que la comunicación interna resaltara aún más su valor e importancia en el mundo empresarial, dado que, al mantener conectados a los colaboradores en medio del

distanciamiento, la incertidumbre e impactos en la salud física y mental muestra que puede aportar a la productividad y el cuidado de la gente.

En este mismo contexto, la comunicación ha extendido su alcance al ámbito familiar y personal de los miembros de una empresa, por ejemplo, en el cuidado de la salud, tanto física como mental, ha pasado a ser un tema prioritario en la agenda organizacional, con alcance al ámbito familiar y social, favoreciendo su desarrollo profesional (Riveros y Rosa, 2020).

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para construir una estrategia de comunicación interna encaminada a fortalecer las relaciones con el segmento operativo de Empresas Públicas de Medellín (EPM), es necesario articular la estrategia de comunicación y de relacionamiento de EPM de acuerdo con las expectativas, intereses y gustos del segmento operativo.

7.1 Análisis del estado actual de la efectividad de la comunicación interna de EPM con su segmento operativo en término de espacios y medios

Como se expresó anteriormente, con el propósito de monitorear el estado de la comunicación interna, EPM aplicaba un estudio bienal denominado ‘Efectividad de la comunicación interna’; realizado por un consultor externo, posee una fase cuantitativa (encuestas) y una cualitativa (grupos focales) dirigidas a directivos, profesionales, asistenciales y operativos.

En este punto se obtuvieron resultados a través de monitoreos de comunicación interna realizados por la Empresa durante la última década. Entre los resultados encontrados se destaca que el segmento con menores avances es el operativo, acorde a lo establecido en el marco contextual cuando se presentaron los resultados de cada de uno de los informes referidos.

A partir del análisis de la efectividad de la comunicación interna de EPM con su segmento operativo, se determinó que las principales razones que generan un menor consumo de

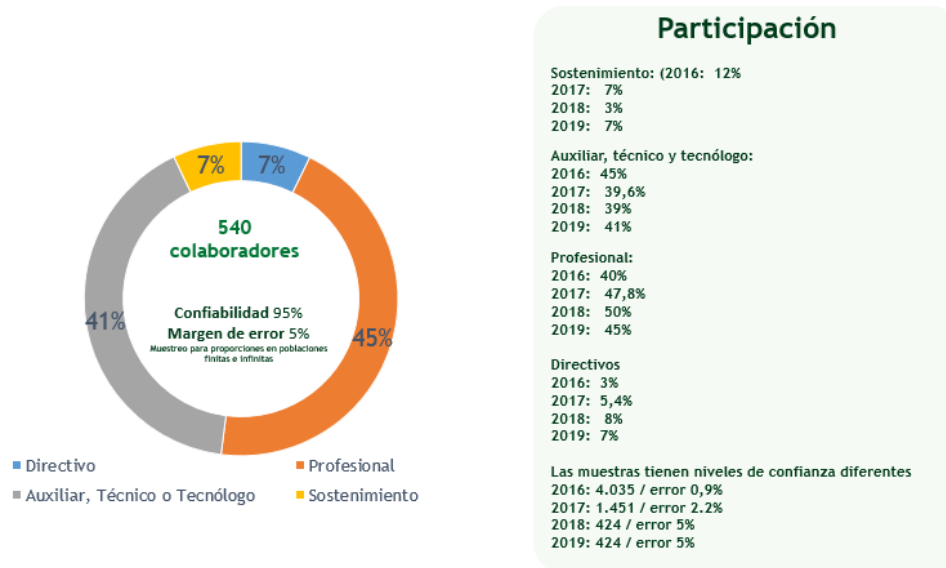
medios y espacios de comunicación, poca claridad organizacional y un relacionamiento de bajo impacto entre jefe y subalterno, se propician por la ausencia de una estrategia de comunicación customizada o personalizada para este segmento, que por sus particularidades y rutinas de trabajo requieren un acompañamiento más estructurado (Táctica y Estrategia, 2016).

El proceso de medición de ‘Efectividad de la Comunicación Interna’ se ajustó en el año 2018 y 2019, luego de la contingencia del proyecto hidroeléctrico Ituango, que impactó las distintas iniciativas organizacionales. Es así como de manera *in house* se realizó un monitoreo de comunicación interna en el que participaron los cuatro segmentos de la organización, como se aprecia en la Figura 5.

Figura 5

Participación en monitoreo de comunicación interna de EPM

Monitoreo Comunicación Interna 2019



Nota. El gráfico presenta la participación de los segmentos de EPM en el monitoreo 2019 y su desarrollo en los últimos años. Fuente: EPM (2019).

Para estos años la población encuestada del segmento operativo fue del 3% y 7%; como parte del análisis, es posible inferir que los índices son consistentes y constantes con respecto a los estudios anteriores, realizados por el consultor externo; entre ellos el indicador de relacionamiento, que se materializa a través del diálogo entre los jefes y sus equipos de trabajo, que para el 2019 presentó el nivel más bajo entre todos los segmentos con un 48%, como se considera en la Figura 6.

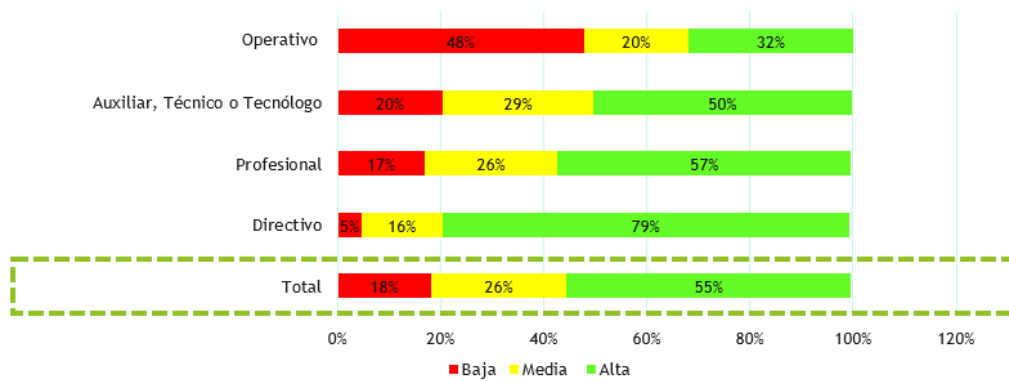
Figura 6

Frecuencia de diálogo en monitoreo de comunicación interna de EPM



1. Con qué frecuencia su jefe inmediato tiene los siguientes comportamientos

Dialoga sobre lo que sucede en EPM, las inquietudes, si tiene en cuenta sus opiniones y comentarios en las decisiones y sobre sus expectativas y necesidades como empleado



Nota. La figura presenta la frecuencia en que dialogan los jefes con sus equipos de trabajo. Fuente: EPM (2019).

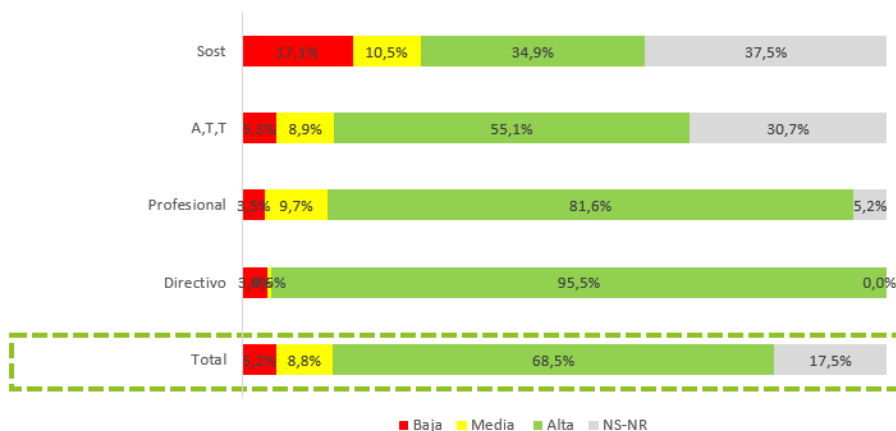
En cuanto a espacios y medios de comunicación internos, como se observa en la Figura 7, se muestra que para los grupos primarios el segmento operativo presenta el nivel más bajo de participación (17,1%) y el nivel más alto de desconocimiento (35,5%) sobre este espacio; que goza de la mayor visibilidad en la plataforma de medios y espacios de EPM.

Figura 7

Grupos primarios en monitoreo de comunicación interna de EPM

2. Con respecto a los Grupos primarios liderados por su jefe de estructura, qué tan frecuente es que:

Se realicen con una periodicidad definida, asistencia a los grupos primarios, diálogo entre líderes y colaboradores, se hable de temas relevantes de EPM y no solo del área



Nota. La figura presenta la periodicidad, nivel de asistencia y diálogo en grupos primarios. Fuente: EPM (2019).

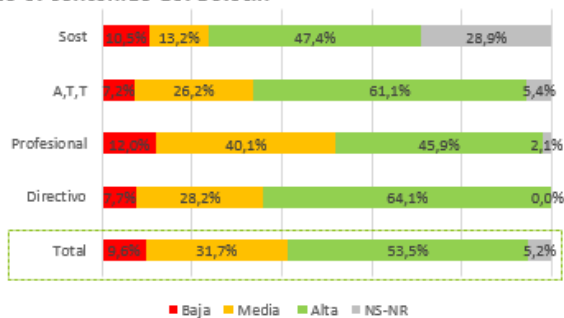
Igualmente, se identificó que en el indicador referente a la consulta y conocimiento del boletín digital ‘Correo Unificado’, como se aprecia en la Figura 8, el segmento operativo tiene el mayor porcentaje en la opción no sabe/no responde en niveles de lecturabilidad, esto se interpreta como un desconocimiento en la existencia del medio, que supera el 28%, mientras que la media en todos los demás segmentos es 5,8%.

Figura 8

Boletín digital Correo Unificado en monitoreo de comunicación interna de EPM

3. Con respecto al Correo Unificado, qué tan frecuente es que usted:

Lea todo el contenido del boletín



Nota. La figura presenta el nivel de lecturabilidad en el boletín digital ‘Correo Unificado’. Fuente: EPM (2019).

Otros niveles de desconocimiento se dan en el espacio de conversación denominado ‘Naturalmente’, liderado por el Gerente General de EPM, cuya realización se da en el Edificio EPM y posibilita la conexión a través del servicio de streaming, cuando se les preguntó sobre este espacio el porcentaje de desconocimiento superó el 65%, como se observa en la Figura 9.

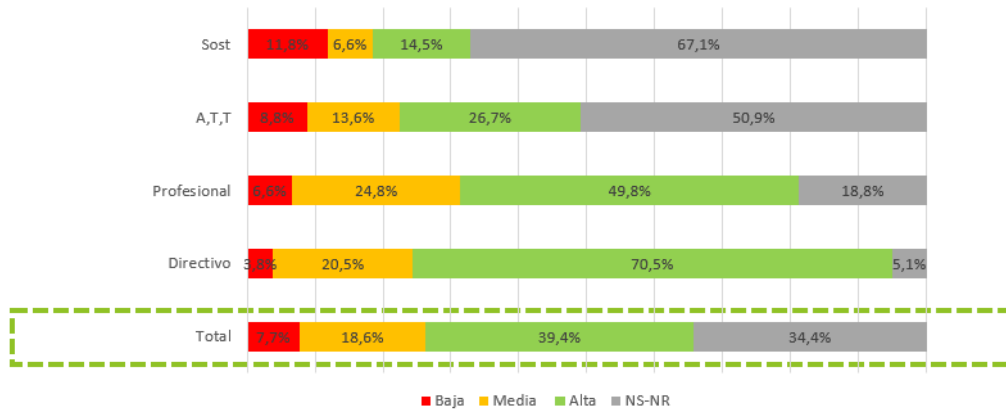
Figura 9

Espacio Naturalmente en monitoreo de comunicación interna de EPM



4. En relación con el espacio de conversación Naturalmente - espacios de conversación del Gerente General con todos los colaboradores- qué tan frecuente es que:

Usted participe de manera presencial o virtual, Sirva para aclarar dudas sobre temas importantes de EPM



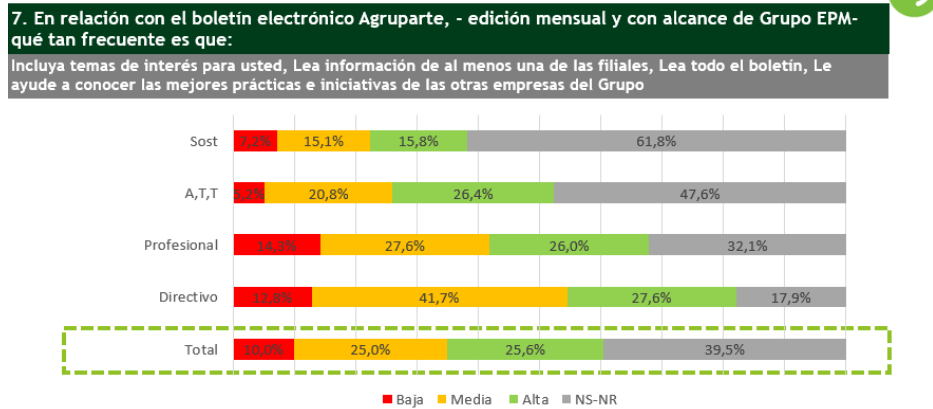
Nota. La figura presenta la frecuencia de participación en el espacio Naturalmente.

Fuente: EPM (2019).

Situación similar, en cuanto al desconocimiento, se presenta con el boletín digital ‘Agruparte’, dirigido a todas las filiales del Grupo EPM, con 61,8%; y el sistema de pantallas, ‘Mi Canal’ con 35,1%, superando la media como resultado en los segmentos, como se identifica en las figuras 10 y 11.

Figura 10

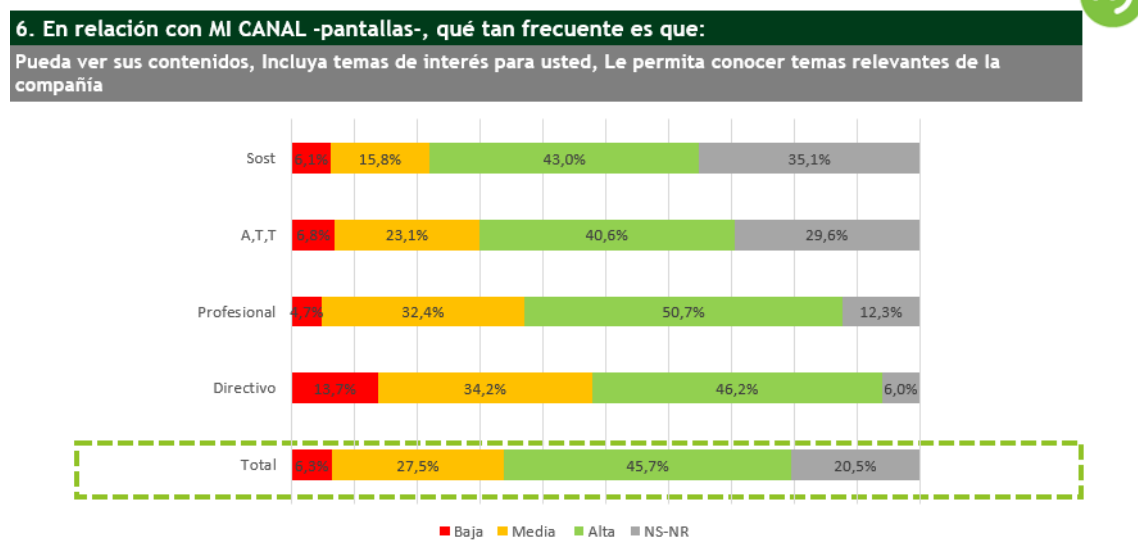
Boletín digital Agruparte en monitoreo de comunicación interna de EPM



Nota. La figura presenta el nivel de lecturabilidad y conocimiento del boletín digital ‘Agruparte’. Fuente: EPM (2019).

Figura 11

‘Mi Canal’ en monitoreo de comunicación interna de EPM



Nota. La figura presenta el nivel de frecuencia de visualización de los contenidos de ‘Mi Canal’. Fuente: EPM (2019).

El estudio les permitió a los colaboradores realizar observaciones alusivas a sus expectativas, entre ellas se relacionan las siguientes: tener mayor acceso a equipos de cómputo para consultar los medios de comunicación internos; que se estructuren nuevas formas de llegar a los trabajadores de las regiones teniendo en cuenta sus horarios; mayor cantidad de contenidos alusivos a las regiones; y descentralizar la comunicación del Edificio EPM.

7.2 Caracterización de los colaboradores que hacen parte del segmento operativo de EPM en términos de expectativas, intereses y gustos frente a la comunicación interna

En el presente estudio se realizó una propuesta de intervención con enfoque cualitativo a partir de mecanismos como la encuesta, la entrevista y la observación participante, que permitirá caracterizar al segmento operativo de EPM, para conocerlo de tal manera que sea posible solucionar el problema que dio origen a este estudio.

Castillo (2010), evidencia que para una organización es esencial conocer permanentemente lo que requieren sus públicos para adaptarse a sus demandas y establecer mejores relaciones de mutuo beneficio. La mejor forma de lograrlo es a través de una investigación, como la que

se adelantó en el presente estudio, para conocer sus necesidades y establecer acciones de mejora en el corto plazo

El conocimiento sobre un público permite determinar de qué manera podría afectar de manera positiva o negativa a la organización, como lo expresa Capriotti (2010), en su definición de público. Para lograr esto, se realizó una encuesta, cuya ficha técnica es posible apreciar en la Tabla II; y como se establece en el Anexo 1, el análisis de las trece (13) preguntas que hacen parte del instrumento.

Tabla 2

Ficha técnica de la encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

Metodología:	Encuestas presenciales a través de documento impreso
Universo:	1422 trabajadores pertenecientes al segmento operativo de EPM, pertenecientes a la nómina directa de la Empresa a julio de 2019 pertenecientes a distintas sedes de la Empresa ubicadas en el Valle de Aburrá y regiones de Antioquia, adscritos a distintas vicepresidencias.
Muestreo:	Muestra por conveniencia
Muestra:	141, tomando como referente el 30% de la población
Nivel de confianza:	95%
Error permitido:	9%
Fecha de campo:	Septiembre a diciembre 2019
Encuestas realizadas:	142 encuestas

Nota. Elementos definitorios de la encuesta realizada al segmento operativo de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

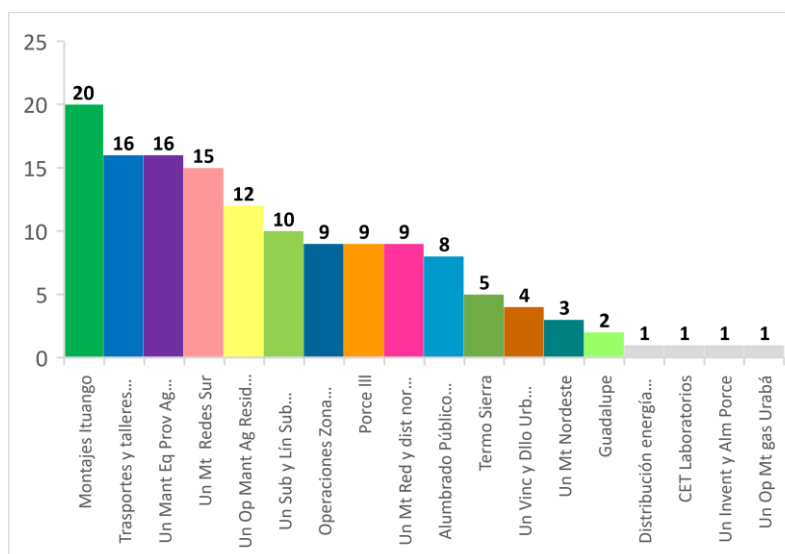
En este sentido, para la presente investigación se aplicaron encuestas presenciales a 142 colaboradores del segmento operativo distribuidas en cuatro módulos: módulo uno

información general; módulo dos rutinas de trabajo; módulo tres accesibilidad; y módulo cuatro intereses de comunicación.

En el módulo uno información general, como se evidencia en la Figura 12, en la encuesta participaron colaboradores pertenecientes de manera predominante a dependencias como Montajes Ituango (20), Transportes y Talleres La 30 (16), Mantenimiento de Equipos Provisión Aguas Villahermosa (16), Unidad de Mantenimiento Redes Sur (15), Operación Mantenimiento Aguas Residuales Belén (12), Subestaciones y Líneas Subestación Colombia (10), Operaciones Zona Oriente (9), Porce III (9) y Mantenimiento Redes de Distribución Norte Urabá (9).

Figura 12

Participación en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

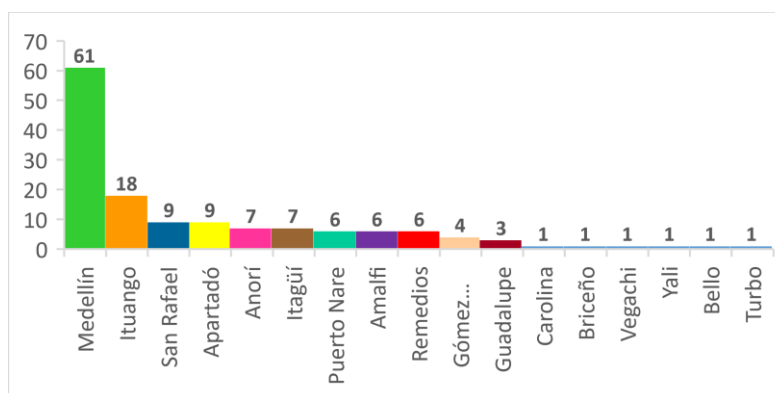


Nota. La figura presenta la participación en la encuesta por sedes donde están ubicados los trabajadores operativos de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

Los trabajadores encuestados se encuentran en su mayoría ubicados en los municipios de Medellín (61), Ituango (18), San Rafael (9), Apartadó (9), Anorí (7), Itagüí (7), Puerto Nare (6), Amalfi (6), Remedios (6), Gómez Plata (4), Guadalupe (3), etc., obteniendo una cobertura por distintas regiones de Antioquia donde hace presencia EPM con la prestación de los servicios públicos, como se observa en la Figura 13.

Figura 13

Participación por municipios en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

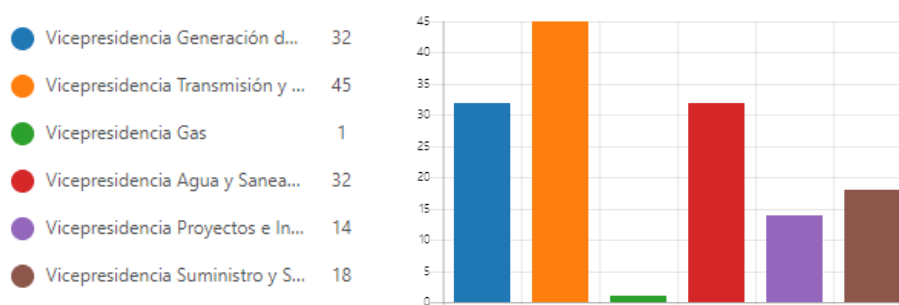


Nota. La figura muestra los municipios donde están ubicados los trabajadores operativos de EPM que respondieron la encuesta. Fuente: elaboración propia (2019).

Los parámetros de tamaño de población y participación en la encuesta están alineados al tamaño real de esta población, como se muestra en la Figura 14; donde el principal cúmulo de colaboradores del segmento operativo está en las dependencias de negocio de EPM; para el proceso muestral se tomaron 45 colaboradores de la Vicepresidencia Transmisión y Distribución Energía; seguidos por la Vicepresidencia Agua y Saneamiento y Vicepresidencia Generación Energía con 32 cada una, luego se encuentra la Vicepresidencia Suministro y Soporte Administrativo con 18 colaboradores, resaltando que esta es la única dependencia de soporte con una representación amplia de colaboradores operativos. Luego se encuentra la Vicepresidencia Ejecutiva Proyectos e Ingeniería con 14 colaboradores y al final la Vicepresidencia Gas con un solo participante, dependencia de negocio con un número muy reducido de trabajadores de este segmento.

Figura 14

Participación por vicepresidencias en encuesta de caracterización de los colaboradores del segmento operativo de EPM

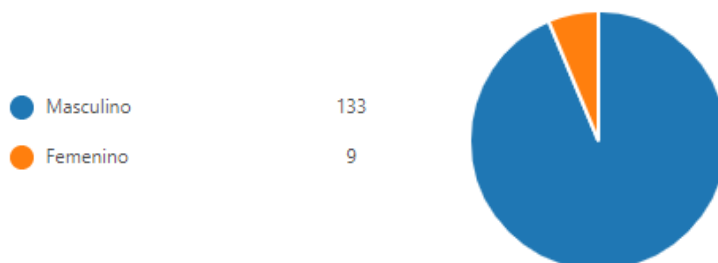


Nota. La figura presenta las vicepresidencias a las que pertenecen los trabajadores operativos de EPM que respondieron la encuesta. Fuente: elaboración propia (2019).

En cuanto a la participación por género; teniendo en cuenta que en este grupo de colaboradores hay 12 mujeres y 1412 hombres, en el estudio se mantiene la relación, que en este caso es de 9 a 133, respectivamente, como se establece en la Figura 15.

Figura 15

Participación por género en encuesta de caracterización de los colaboradores del segmento operativo de EPM



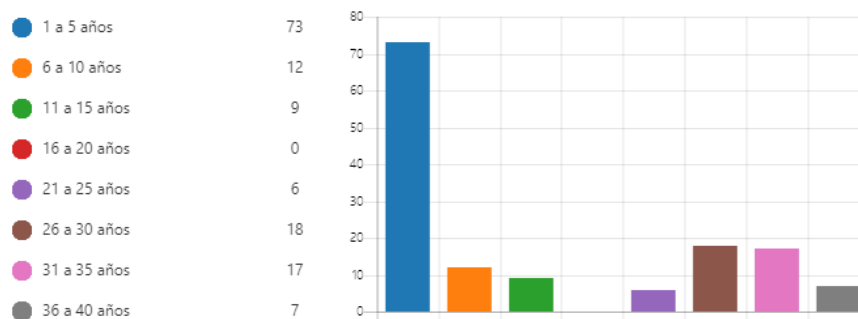
Nota. La figura presenta el género de los trabajadores operativos de EPM que respondieron la encuesta. Fuente: elaboración propia (2019).

El promedio de edad poblacional entre los encuestados es de 41 años; el encuestado con menor edad tiene 20 años y el mayor 62. Con respecto a la antigüedad laboral la franja de 1

a 5 años es la que mayor representación tiene, lo cual indica que hay un relevo generacional en la organización, como se presenta en la Figura 16. Mientras el 41% de la población tiene como estudios una tecnología, seguido por bachillerato y técnica, como se presenta en la Figura 17.

Figura 16

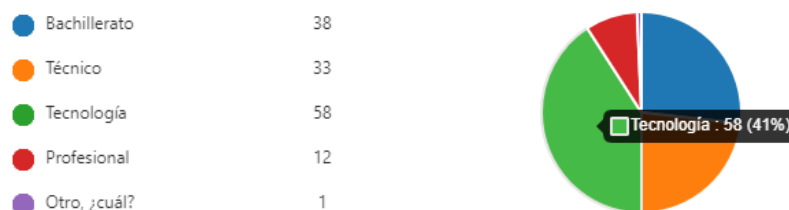
Participación por edades en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM



Nota. La figura presenta los rangos de edades de los trabajadores operativos de EPM que respondieron la encuesta. Fuente: elaboración propia (2019).

Figura 17

Participación por nivel de estudio en encuesta de caracterización de colaboradores operativos de EPM



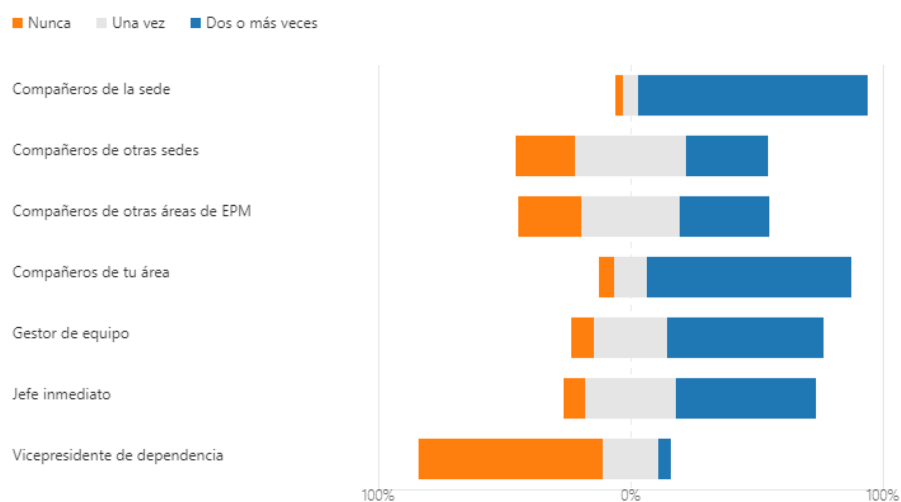
Nota. La figura presenta el nivel de estudio de los trabajadores operativos de EPM que respondieron la encuesta. Fuente: elaboración propia (2019).

En el módulo dos, rutinas de trabajo, se encontró que la interacción comunicativa más frecuente se establece con los compañeros de la misma sede a la que pertenecen los colaboradores operativos con un índice de 92,6% en la opción dos o más veces por semana; mientras que la interacción con los vicepresidentes de negocio, máximos líderes de sus dependencias, es casi nula con un índice de 90% en la opción nunca, como se representa en la Figura 18.

Conocer las interacciones es un dato relevante para establecer el estado de la comunicación interna, debido a que son parte de las relaciones públicas y establecen un factor de socialización indispensable para generar sentido colectivo que posibilitan alcanzar objetivos, que aisladamente no sería posible, como lo propone Castillo (2010).

Figura 18

Interacción más frecuente en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

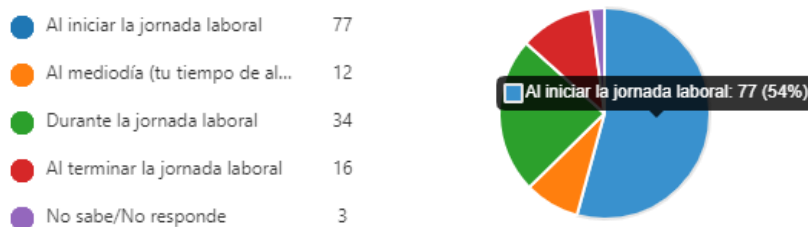


Nota. La figura presenta la interacción más frecuente de los trabajadores operativos de EPM durante una semana. Fuente: elaboración propia (2019).

El consumo de información se presenta con una mayor frecuencia al iniciar la jornada laboral (54%); es decir, las 7:00 a.m., antes de iniciar sus labores diarias, como se evidencia en la Figura 19; este horario, les permite la consulta de correos en computadores y lectura de carteleras e incluso charlas con otros compañeros.

Figura 19

Franja del día más activo para informarse y comunicarse en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

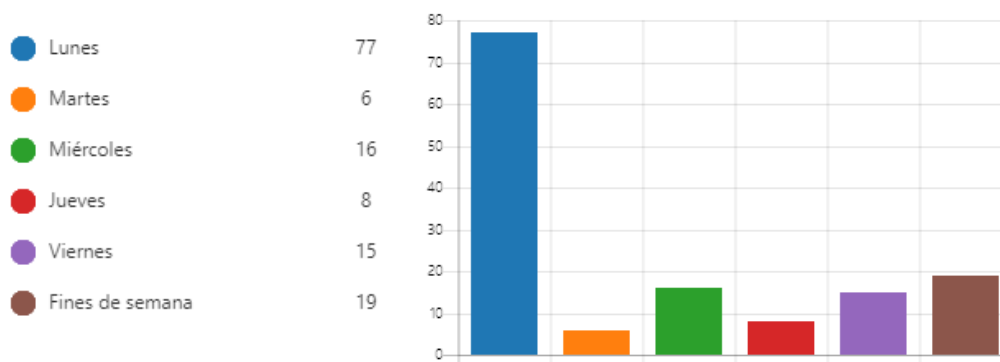


Nota. La figura el momento del día en el que más se informan y comunican los trabajadores operativos de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

Como se considera en la Figura 20, el lunes, cuando se inicia semanal laboral, es el día en el que más se informan y comunican los trabajadores operativos de EPM.

Figura 20

Día más activo para informarse y comunicarse en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

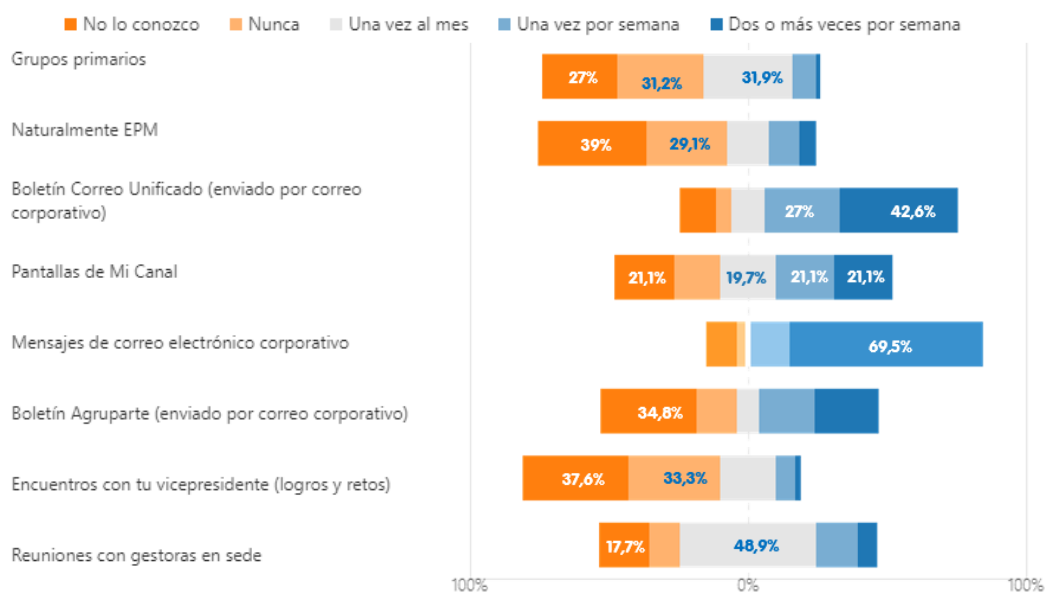


Nota. La figura muestra el día de la semana en el que más se informan y comunican los trabajadores operativos de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

El medio de mayor consumo, como se presenta en la Figura 21, es el correo electrónico con un índice de 69,5% en la opción dos o más veces por semana; en el segundo está el boletín digital Correo Unificado, con un 42,6% en la opción dos o más veces por semana. En los más bajos márgenes, en la opción No los conozco, están el espacio de conversación Naturalmente con 39%; los Encuentros de logros y retos con vicepresidentes con 37,6% y boletín digital con información de todas las filiales del Grupo EPM Agruparte con 34,8%.

Figura 21

Consumo de medios y espacios en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM.



Nota. La figura muestra el consumo de medios y espacios por parte de los trabajadores operativos de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

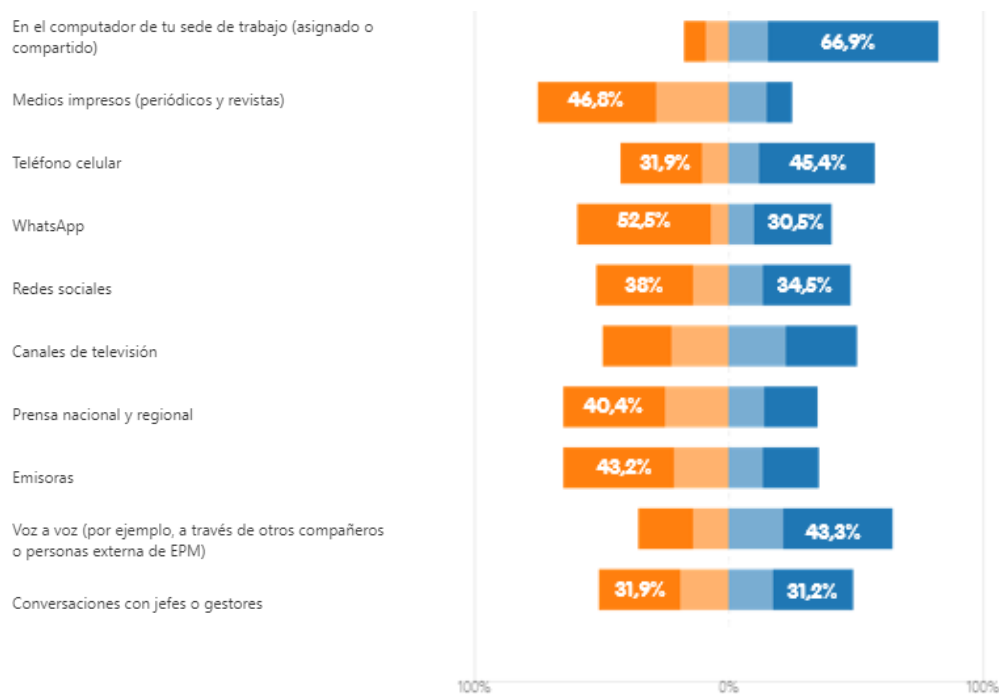
De acuerdo con lo propuesto por Mendoza (2015), conocer el consumo de medios y espacios evita caer en rutinas informativas y la generación de canales sin un análisis concienzudo, perdiendo la efectividad con la que fueron implementados.

En el módulo tres alusivo a la accesibilidad, los resultados muestran que el computador de la sede de trabajo es el dispositivo que les permite mayor acceso a la información corporativa, en el margen de una o más veces por semana (82,4%). Por su parte, el voz a voz tiene la segunda puntuación para una o más veces por semana (57,5%), seguido por el teléfono celular (57,5%), como se visualiza en la Figura 22.

Figura 22

Accesibilidad a plataformas y formatos en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

■ Nunca ■ Una vez al mes ■ Una vez por semana ■ Dos o más veces por semana

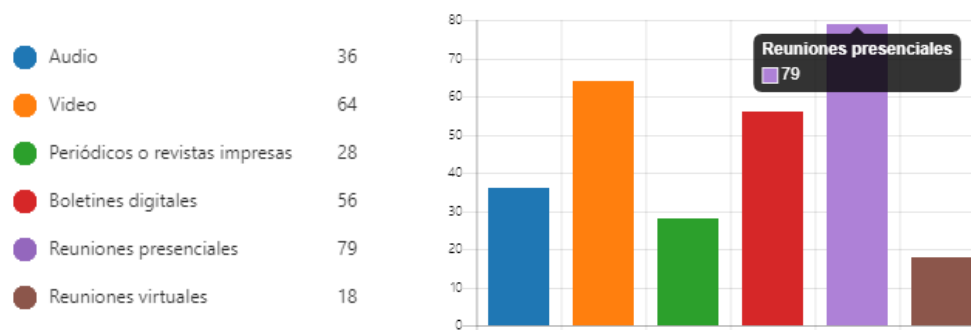


Nota. La figura muestra la accesibilidad de los trabajadores operativos de EPM a distintas plataformas y formatos. Fuente: elaboración propia (2019).

En el módulo cuatro intereses de comunicación, los espacios cara a cara tienen el mayor grado de preferencia en este segmento, con una participación de 79 colaboradores; el video representa la segunda opción más popular con 64; y los boletines digitales siguen la tendencia en la encuesta con 56, como se representa en la Figura 23.

Figura 23

Formatos preferidos en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

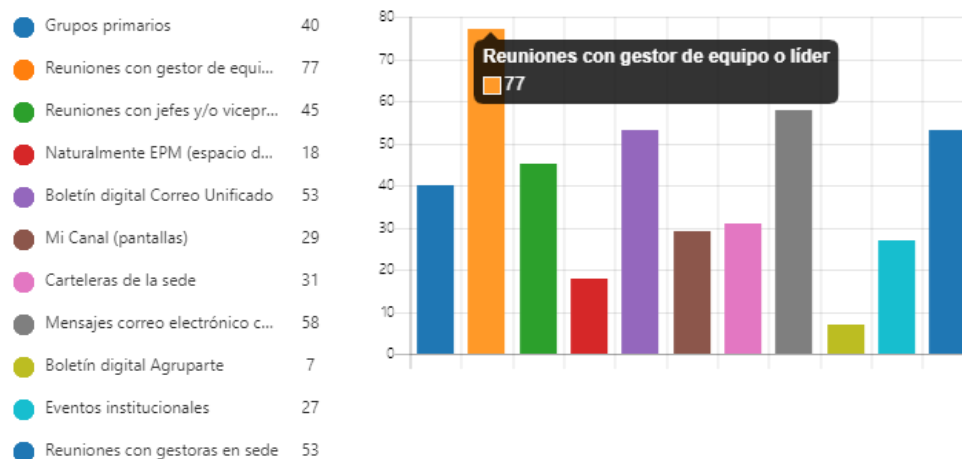


Nota. La figura muestra los formatos preferidos por los trabajadores operativos de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

El medio o espacio de mayor preferencia para recibir información corporativa es la reunión con el gestor o líder de sede con 77 colaboradores; seguido por las reuniones con la gestora en sede con 53; y por los mensajes recibidos a través del correo electrónico institucional con 58, como se observa en la Figura 24. El tipo de información que prefieren recibir en los medios y espacios de comunicación está orientada en los asuntos indispensables para realizar su trabajo con 103 respuestas; la Seguridad y Salud en el Trabajo con 96; y beneficios y actividades de talento humano con 90, como se proyecta en la Figura 25.

Figura 25

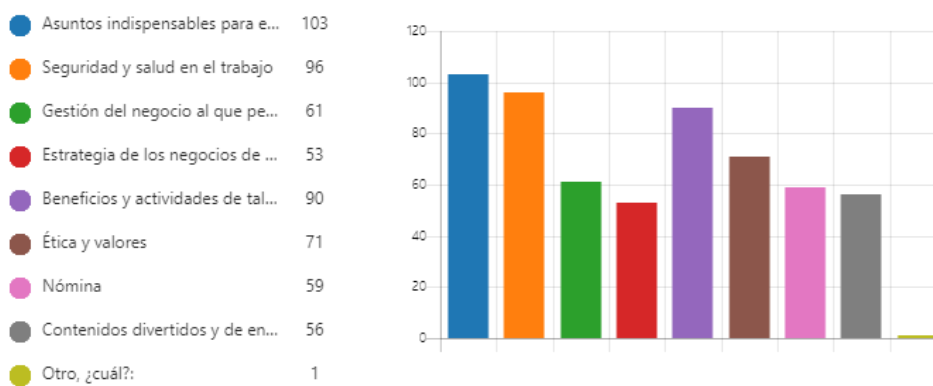
Medios y espacios de mayor preferencia en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM



Nota. La figura muestra los medios y espacios de mayor preferencia por los trabajadores operativos de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

Figura 25

Temas de mayor preferencia en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM



Nota. La figura muestra los temas de mayor preferencia por los trabajadores operativos de EPM. Fuente: elaboración propia (2019).

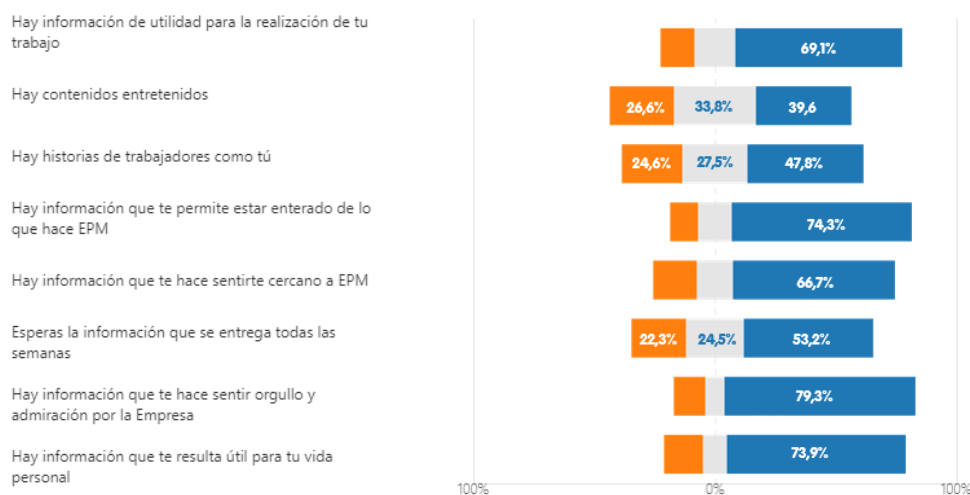
Con respecto a la información entregada en los medios internos de EPM, los trabajadores operativos respondieron estar de acuerdo con encontrar contenidos que generan orgullo y admiración por la Empresa con un 79,3%; información que les permite estar enterados de lo que sucede en EPM con un 74,3%; e información útil e interesante para su vida personal con un 73,9%; como se establece en la Figura 26.

Así como lo propone Cáceres (2016), estos insumos permiten tener una mirada de aquello que los empleados quieren ver en los medios internos, que posteriormente faciliten la obtención de mejores tasas de lectura y apropiación de contenidos publicados en medios y espacios de comunicación internos.

Figura 26

Tipos de información de preferencia en encuesta de caracterización del segmento operativo de EPM

■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo



Nota. La figura muestra el tipo de información que reciben los trabajadores operativos de EPM en los medios y espacios de comunicación internos. Fuente: elaboración propia (2019).

Como complemento a la encuesta física realizada con el personal de sostenimiento de la empresa, se aplicó una pregunta abierta a través de una encuesta digital para conocer: ¿qué les gustaría ver y/o decir en los medios o espacios de conversación internos de EPM? La pregunta se envió a través del buzón de la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM a la base de datos de trabajadores de sostenimiento; luego de dos semanas no se recibió ninguna respuesta, como alternativa y a manera de prueba se recurrió a los gestores de equipo; una vez se les envió el correo a ellos, se recibieron 132 respuestas en el mismo intervalo de tiempo. De esta manera, se comprobó que los trabajadores del segmento operativo sí revisan su cuenta de correo corporativo, cuando el destinatario es conocido, en este caso el remitente es su gestor de equipo.

Frente a la pregunta propuesta, los colaboradores grosso modo expresaron su deseo por conocer más información sobre otras dependencias de la empresa y de las personas que laboran allí, resultados y avances de los proyectos de infraestructura que adelanta EPM e información actualizada sobre el proyecto hidroeléctrico Ituango.

Para reforzar el desarrollo de este objetivo; se realizaron adicionalmente 10 entrevistas bajo un instrumento estandarizado diseñado por la misma organización; dirigidas a personal que pertenece o tiene una relación directa con el segmento operativo de EPM. Una vez aplicadas las entrevistas con jefes y gestores, se conoció cómo se da la interacción natural en las sedes y las rutinas con sus colaboradores, a quienes también se les consultó sobre sus preferencias y gustos con respecto a la comunicación. Adicionalmente, se hicieron entrevistas con las tres gestoras en sedes de EPM, quienes a través de su rol son un enlace continuo entre la Vicepresidencia Talento Humano y Desarrollo Organizacional, el Edificio EPM y las sedes y despachos.

En la entrevista con un jefe de la zona oriente EPM, líder de las centrales de generación de energía Guatapé y Playas, se menciona que al personal operativo le gusta que le hablen sobre sus oportunidades de crecimiento, ascenso y capacitación, así como, beneficios para ellos y sus familias. No les llama la atención la información repetitiva, las charlas extensas o aquellas en las que no encuentran una conexión o interés particular.

Los colaboradores están desconectados con lo publicado en los medios internos de comunicación, su rutina de trabajo no les permite consultarlos con frecuencia, y mucho menos conectarse a eventos que se transmiten desde el Edificio EPM. En las centrales de generación de energía el canal más eficaz para que los colaboradores se enteren de algo urgente son los líderes o las secretarías, quienes los convocan y en espacios presenciales se les entrega la información oficial. En las centrales por la misma condición de la cobertura de red de celular no se contempla el uso de grupo de WhatsApp.

En la entrevista con el profesional operación de negocios unidad de operaciones zona oriente y gestor de equipo en las centrales Guatapé y Playas, expresa que no hay un interés general en leer los correos que se envían de forma masiva en la Organización. No obstante, leen el correo, pero depende de quién sea el remitente, si es el gestor o el jefe lo leen porque saben que es referente a su trabajo, si es de alguien distinto, proceden a ignorarlo o eliminarlo. Las notas de voz y los videos son una alternativa viable para entregarles información a través de un canal como el WhatsApp.

En la entrevista con la profesional unidad subestaciones y líneas EPM y gestora de equipo de mantenimiento Antioquia, cuya ubicación es la sede Subestación Colombia, menciona que en el personal operativo hay personas que llevan menos de 10 años laborando en la empresa son más activas en las actividades que se proponen; por otro lado, las que tiene más de 30 años son un poco más apáticas, y están apegadas con la EPM de ayer, que era un

poco más maternal con sus colaboradores, había más cercanía, dado que no era una empresa tan grande como lo es hoy. La diversidad en un mismo público se convierte en un verdadero reto al momento de definir una estrategia de comunicación, aunque lo ideal sería centrarse en un solo mensaje, los resultados no serán los mejores, el principal reto está en estudiar y entender la compleja mezcla que proponen los públicos (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012), como en este caso la ubicación geográfica y aspectos demográficos como la edad y la generación a la que pertenecen.

En la Subestación Colombia, hay dos mecanismos de reunión; la primera, el viernes en la tarde, en la que los líderes y gestores se reúnen y programan las rutas de trabajo de la siguiente semana; la segunda, los lunes se reúnen todos los colaboradores del segmento operativo y conocen las acciones a realizar en la semana y se revisa qué hay por mejorar en el proceso. Así mismo, las carteleras siguen siendo un medio efectivo con el personal operativo, son consultados con frecuencia, y hay una actualización constante en temas ambientales y seguridad y salud en el trabajo.

Otro gestor entrevistado, profesional servicios administrativo EPM y líder de equipo de vehículos livianos transportes y talleres EPM, quien manifestó que, aunque los conductores no eran muy cercanos al tema de los medios digitales, desde hace algunos años se ha implementado que la programación de trabajo de la semana se envía a través del correo corporativo, lo cual hace que deban ingresar al menos una vez a la semana a este medio;

por ende, la consulta se fundamenta solo en temas laborales, mas no en correo informativos.

La implementación del WhatsApp para temas netamente laborales ha sido de gran ayuda, ya que les entrega información que es consultada en tiempo real. Este es uno de los equipos que aún la Empresa les paga su plan de celular. Por otro lado, en esta dependencia se hacen grupos primarios cada dos o tres meses con una extensión de todo un día, allí se comparten temas laborales, pero también se realizan actividades de integración.

Entre los colaboradores del segmento operativo entrevistados se encuentra el conductor vehículos livianos y líder natural, quien comenta que los contenidos con imágenes, sonidos o videos son de agrado para el personal operativo. Confirma que hay especial interés en conocer cómo va la empresa y sus principales ejecutorias, por ejemplo, el proyecto hidroeléctrico Ituango. Los conductores tienen mayores posibilidades de consulta el correo electrónico desde sus dispositivos móviles, sin embargo, otros integrantes del segmento operativo no tendrán las mismas posibilidades debido a su rol en talleres o en campo.

Otro integrante del equipo de conductores de EPM entrevistado dijo que los contenidos divertidos pueden ayudar a hacer más atractivos los medios, no obstante, es necesaria que continúe la información corporativa para conocer qué sucede en la empresa y con sus proyectos.

En su entrevista el electricista unidad operaciones zona oriente y líder natural, quien vive en el campamento Farallones de la central hidroeléctrica Guatapé, afirma que, para los colaboradores del segmento operativo, que se encuentran en centrales de generación de energía, es complicado estar frente a un computador para consultar información, aduce que algunos trabajos no se lo permiten y no tiene la cultura de consumo.

Igualmente, este trabajador afirma que los correos enviados desde el Edificio EPM, requieren en algunos casos socialización; es decir, una necesidad de pasar de lo mediático a la conversacional para asegurar entendimiento; manifiesta que en caso de no ser posible que esto lo haga alguien del Edificio EPM, que esta responsabilidad la asuma el gestor o líder de él. El celular es otra opción para entregar información, sin embargo, para aquellos de mayor edad el uso indispensable de este dispositivo se da con las llamadas, no obstante, los más jóvenes les enseñan para que aprovechen usos como el WhatsApp. Los colaboradores del segmento operativo son representantes de la Empresa en distintos espacios de la región (Oriente), para ello, necesitan que les entreguen información de las acciones que EPM adelanta con las comunidades.

También se realizaron tres entrevistas con las gestoras en sede, rol con el que la Vicepresidencia Talento Humano y Desarrollo Organizacional, desde el área Dirección de Desarrollo Humano realiza visitas por sedes y despachos ubicados en Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia.

De esta manera, la primera gestora en sede entrevistada comenta que en regiones como Urabá donde los colaboradores del segmento operativo se encuentran tan desagregados, los encuentros presenciales son la oportunidad para entregar información oficial de manera masiva, y por supuesto, aprovechar para llevar temas desde el Edificio EPM, temas que se consideran más desde lo humano o el ser.

Para teóricos y expertos de la comunicación, como Tessi (2016), el trabajar a distancia, la dispersión geográfica y las diferencias culturales existentes entre los colaboradores generan barreras y obstáculos difíciles de superar en el desarrollo de una óptima comunicación bidireccional.

Como un mecanismo adicional, esta gestora estima la necesidad de incluir información en las terminales portátiles utilizadas las labores diarias de los trabajadores operativos para incluirles información corporativa; y la réplica del modelo de gestor en sede con un par de la Gerencia Comunicación Corporativa, que las acompañe en estos espacios que se ha ido ganando desde la Dirección de Soluciones de Desarrollo Humano de EPM.

Por su parte, la segunda gestora en sede cuenta que el deporte y las actividades físicas como tal son una actividad común entre los colaboradores del segmento operativo. No es del gusto de los colaboradores la información sobre cargada de texto, por la naturaleza de sus funciones, que les demanda estar concentrado al 100% en sus funciones, dado los riesgos que traen.

Ella afirma que en las centrales hay un computador o una pequeña sala para acceder a internet; sin embargo, solo pueden hacerlo con calma en las noches, horario en el que ya se encuentran muy cansados. También dice que la alternativa son sus dispositivos móviles, no obstante, algunos no tienen dispositivos con la tecnología adecuada para navegar o no cuentan con los suficientes datos.

Así mismo dice, que la comunicación debería ir más allá de las fronteras del Edificio EPM y el área metropolitana, a tres, cuatro o cinco horas hay más colaboradores de la Empresa, hay una solicitud expresa de descentralizar la comunicación, y va desde la misma grabación de videos en otras zonas con otros protagonistas que no estén en la sede principal.

Finalmente, la tercera gestora entrevistada, dice que los trabajadores operativos revisan el correo electrónico para temas puntuales asociados con su dependencia o un remitente conocido como su gestor o secretaria, cuando el remitente es otro lo ignoran o lo eliminan, lo cual no permite que conozcan información corporativa.

La gestora en sede expresa que EPM le está apostando a la autogestión de servicios al interior de la Empresa; es decir, reducir los canales presenciales y posibilitar que los colaboradores accedan a programas digitales para solicitar beneficios y hacer seguimiento a sus compromisos de desempeño y desarrollo; sin embargo, en despachos y sedes el

personal operativo no cuenta con los suficientes equipos de cómputo, en la mayoría de los casos hay dos ordenadores, dañados o en malas condiciones.

Como se ha determinado de manera reiterada en la investigación, el acceso a los medios y espacios es un tema para analizar, como lo sugiere Cáceres (2016), este es un tema que debe revisarse con pleno detalle para conocer los medios por los que reciben información corporativa los colaboradores y a cuáles tienen real acceso, como es el caso del correo corporativo en su puesto de trabajo.

La gestora, expresa igualmente, que las rutinas de trabajo de este segmento están marcadas por inicios de jornadas algo más tranquilas, que dan pie a encontrarse, conversar y conocer de primera mano con sus gestores de equipo aquellas labores que deben desempeñar en el resto del día o aquella información corporativa que deben conocer. Una vez finaliza este momento, cada uno toma su ruta para desempeñar sus tareas en terreno, con un alto grado de concentración, dado que los riesgos que afrontan por la naturaleza de sus funciones se materializan con facilidad. El mejor día para consumir información está marcado por el inicio de la semana, cuando están más frescos luego de un fin de semana de descanso.

Al estar en campo la accesibilidad presenta un primer reto fundamental, ya que la plataforma interna de medios tiene como pilar la dinámica digital, en la que es indispensable el uso de computadores de escritorio o portátiles para consultar sus contenidos. Al ser un personal que está en constante movimiento la comunicación cara a

cara y la conversación resulta ser un mecanismo natural y eficaz para enterarse de lo que sucede en la organización. El ciclo de operación no les permite a todos los trabajadores participar en una misma actividad con un único horario, pues alguno debe estar pendiente de lo que sucede, algo similar sucede cuando hay capacitaciones. Las actividades presenciales son la mejor alternativa, siempre y cuando sea en horario laboral, pues su tiempo libre lo tienen para compartir con sus familias o si es obligatoria la participación exigen pago de ese tiempo complementario; es importante que las actividades no sean tan frecuentes.

Finalmente, la gestora dice que el promedio de edad de esta población es de 41 años, el colaborador de menor edad tiene 20 años y el mayor 62. Se presenta un fenómeno acentuado por un relevo generacional en este segmento, especialmente, a través de la llegada de nuevos colaboradores que tienen menos de cinco años trabajando para EPM.

En palabras de Cáceres (2016), con la llegada de nuevas generaciones como la Y y la Z se abre una puerta gigante con más preguntas que respuestas en ámbitos de comunicación y coordinación para el mundo laboral. Un reto especialmente para encontrar nuevos estilos de liderazgo que establezcan cercanía y estabilidad laboral, en medio de una transición como la que afronta este segmento de EPM, que tradicionalmente ha sido ejercido por los más experimentados, con mayor edad y tiempo en la empresa.

Respecto al proceso de observación participante, es de resaltar que se realizaron cuatro visitas, una al campamento El Cardal y al campamento Farallones, otra a la sede de la 30 y a la Subestación Colombia; donde se identificaron algunos comportamientos, conexiones y correlaciones propias del objeto a investigar, en este caso el segmento operativo de EPM, que se identificarán a continuación y en el Anexo 2, se pueden encontrar detalladamente cada uno de estos procesos de observación.

La primera visita se realizó en la sede de la 30 de EPM, ubicada en Medellín, el 8 de agosto de 2019, allí se encontró que el lugar está dividido en distintas edificaciones, cuyas grandes distancias imposibilitan una conexión que genere mayor cercanía entre los equipos que allí laboran. Allí también está el supermercado exclusivo para los trabajadores y beneficiarios de EPM, la Proveduría, punto de encuentro de todos los colaboradores; también hay un restaurante donde se alimentan los colaboradores que pertenecen al sindicato Sintraemsdes, como un beneficio sindical especial para ellos. Estos dos espacios resultan como puntos para entrega de información de manera frecuente a los colaboradores de la sede.

En la 30, el uso de las tradicionales carteleras informativas se mantiene en la mayoría de los edificios, con noticias actualizadas. Se resalta que los trabajadores del segmento operativo, especialmente de montajes y cuadrillas técnicas, durante las horas de la mañana presentan una mayor disponibilidad para reunirse y preparar los materiales indispensables para su jornada laboral.

En el recorrido realizado algunos trabajadores operativos expresaron que hay un especial interés en los medios internos, como el sistema de pantallas Mi Canal; no obstante, comentan que sería importante que ellos se vieran un poco más en los medios, ya que eso los motivaría a consumirlos de forma continua.

La segunda visita se llevó a cabo en el campamento Farallones, en la central hidroeléctrica Guatapé, el 29 de octubre, en inmediaciones del sitio conocido como La Araña, jurisdicción del municipio de San Rafael, en el oriente antioqueño. El campamento es la vivienda de los colaboradores del negocio de Generación Energía de EPM, siendo adicionalmente, un espacio de entretenimiento y descanso, luego de su jornada laboral.

Igualmente, hay un restaurante, el cual es un espacio apto para la interacción comunicativa, donde los trabajadores operativos se alimentan e interactúan sobre temas personales y laborales; en el lugar hay una pantalla de Mi Canal, donde se puede observar a algunos colaboradores consumiendo información de EPM.

La vida en un campamento, expresan algunos colaboradores de la sede, puede ser muy rutinaria, por lo que el desarrollo de espacios de encuentro donde los trabajadores aprendan y conozcan un poco más de la empresa, despierta un especial interés, lo cual se evidencia en el primer miércoles de cada mes, momento en el que por beneficio sindical tienen

derecho a un día deportivo, en el que se aprovecha y desde la vicepresidencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional se realizan charlas para conocer temas de interés empresarial.

La tercera visita se desarrolló en el campamento El Cardal, aledaño a la central hidroeléctrica Playas, el 12 y el 13 de noviembre, ubicada en el oriente del departamento de Antioquia. En este campamento viven los colaboradores del negocio de Generación Energía EPM, al igual que en Farallones, el restaurante es un centro de conversación durante los tres momentos de alimentación del día, que están acompañados por los videos que se transmiten en el sistema de pantallas Mi Canal.

Esta visita se realizó en el marco de un evento interno de EPM, dirigido a colaboradores operativos de la zona, en el que confluyeron alrededor de 120 personas, quienes con una escucha activa y de forma participativa hicieron parte de las distintas actividades propuestas, mostrando una conexión con este tipo de iniciativas creadas para ellos, que propician el rompimiento de la monotonía y les permite estar informados sobre lo que sucede en la empresa.

Finalmente, la cuarta visita se realizó en la Subestación Colombia, el 27 de noviembre y el 2 de diciembre de 2019, sede ubicada en el barrio Calasanz de Medellín, donde está el

centro de control de EPM, que coordina la disponibilidad del negocio de transmisión y distribución de energía para habitantes del Valle de Aburrá y Antioquia.

Los trabajadores operativos de esta sede hacen parte del equipo de Subestaciones y Líneas, cuyo objetivo es realizar el mantenimiento a las subestaciones de energía y líneas de transmisión del Valle de Aburrá y demás subregiones de Antioquia. Su rutina se fundamenta en reuniones los lunes, cuando tienen encuentros, recogen herramientas indispensables para su trabajo y luego se disponen a desplazarse a los lugares donde deben desempeñar sus labores; y los viernes, cuando regresan de sus actividades laborales, para entregar herramientas y revisar las ejecutorias de la semana.

Luego de conversaciones realizadas con personal de la sede, expresan que el lunes en horas de la mañana es posible realizar eventos o visitas para entregarles información e interactuar más cerca al personal de la sede principal de EPM. Dicen que como en esta sede hay más despachos en el área metropolitana de Medellín, sería valioso contar con mayor presencia del equipo de comunicaciones EPM.

Como lo muestran los datos de los tres instrumentos aplicados (encuestas, entrevistas y observación participante), el medio de mayor consumo es el correo electrónico, desmitificando que este segmento no hace uso de este canal; en deducciones hechas en años anteriores a través de los estudios de Efectividad de la Comunicación Interna y los

monitoreos de comunicación interna, se percibía que no era de su interés este medio, no obstante, las entrevistas y las respuestas de la encuesta muestran que sí hacen uso del correo; el quid del asunto, está en que consultan solo aquello que es de su interés o que les genera un impacto directo, esto porque no pueden acceder con facilidad a equipos de cómputo, debido a que hay poca disponibilidad en las sedes donde están y los tiempos para hacer consultas es muy corto, en parte porque la naturaleza de su oficio es estar en terreno; como se revisará más adelante, a pesar de que cada colaborador dispone de su equipo de celular personal, manifestaron que son muy antiguos o su plan de datos es para temas de uso particular.

Continuando con la revisión de los resultados de los instrumentos aplicados, el segundo canal de mayor consulta es el boletín digital Correo Unificado, con escaneos rápidos en búsqueda de temas cercanos y temas de interés. Como lo manifiesta Del Pulgar (1999), conocer el impacto de la plataforma de medios y espacios, principal fuente de información de la empresa es fundamental, ya que un personal bien informado tiene una mayor claridad organizacional y cree más en los mensajes de la dirección, así mismo asumir posturas a favor de la empresa ante entornos externos con otros públicos. Por otro lado, un colaborador sin acceso a canales de información o mal informado estará desconectado de la empresa y su cultura organizacional, trabajará desmotivado y en un mal ambiente laboral. Dos panoramas que permiten dilucidar la importancia de actuar frente a los hallazgos propios de esta investigación.

El único espacio de comunicación de la plataforma institucional con un margen significativo según datos de la caracterización es la reunión mensual o periódica que realiza la Gestora en sede, donde conocen temas que van más allá de su labor técnica, como aquellos de corte humano. Los colaboradores operativos tienen una necesidad explícita en conocer temas organizacionales distintos a los asociados con sus funciones, como opción de escape a la rutina, dado que, por lo riguroso de su labor, el saber técnico es la prioridad. Para la Gerencia Comunicación Corporativa esta es una oportunidad para generar cercanía; se entrevé la posibilidad de establecer una dupla entre las gestoras en sede y los profesionales de la Gerencia Comunicación Corporativa, con el propósito de hacer sinergias podría mejorar la comunicación con el personal operativo.

Por otro lado, espacios que gozan de un posicionamiento claro en los segmentos directivos y profesionales como Naturalmente, Encuentros de logros y retos y grupos primarios, tienen altos márgenes en las opciones No lo conozco y Nunca, básicamente porque el primero está centralizado en el Edificio EPM y su horario está pensado en las rutinas de otros segmentos, mas no en el operativo, lo que les impide verlo; los Encuentros de logros y retos no generan una recordación, dado que son espacios que solo se realizan una vez al año; y los grupos primarios están configurados a partir de la presencia del jefe con su equipo de trabajo para conversar de temas de la operación y de corte corporativo, al estar este segmento tan imbuido en sus horarios y la atención a la operación que no puede detenerse, tienen una frecuencia de realización baja.

En cuanto a las Conversaciones con jefes y gestores se presenta una paridad en los índices nunca y dos o más veces por semana. Luego de analizar el enfoque de la pregunta se determina que al construirla se unió en una misma opción a dos figuras de autoridad, en las que la casuística es divergente, debido a que con el jefe tienen un contacto menos frecuente mientras a su líder o gestor lo contactan de forma natural todos los días. En EPM la robusta estructura administrativa muestra para algunas dependencias un tramo de control muy amplio, en el que los gestores apoyan esa cercanía con los colaboradores, en este caso del segmento operativo.

Las reuniones con jefes y/o vicepresidentes mantienen un buen nivel de preferencia, aunque son vistas más desde el deseo que desde la misma realidad, dado que no se realizan con suficiente frecuencia. Las reuniones con el gestor o líder son el espacio de mayor preferencia, debido a la entrega de información oficial y de relevancia para sus funciones, siendo los espacios cara a cara los de mayor grado de preferencia; en sedes y regiones sin duda es el de mayor acceso y permite un mayor entendimiento, sin embargo, presenta retos como entregar efectivamente la información en cascada y una mayor variedad temática, que vaya más allá de lo técnico.

Este es un asunto que debe despertar especial interés en los líderes de EPM, el escuchar le posibilita a la organización entender de primera mano exigencias y demandas de sus

público internos, para configurarlas en la identidad corporativa, adaptando lo que se requiera en el constructo organizacional (Oliveira, 2017).

En palabras de Castillo (2010), el hecho de que espacios de corte institucional, propios de la comunicación interna, que permiten compartir y hacer partícipe al segmento operativo de los objetivos estratégicos empresariales, no estén posicionados ni apropiados, evita que se dé una integración con lo corporativo, donde se clarifiquen temas propios del rol y aporte a los logros empresariales, así como una mayor eficiencia, competitividad y productividad.

En este sentido, generar una real conexión con los empleados es un reto que solo se puede alcanzar cuando se entrega información relevante y de calidad sobre lo que sucede en la empresa y su entorno. Para Andrade (2005), cuando un funcionario está enterado de primera mano sobre lo que sucede en su trabajo, su organización y el entorno labora con mayor tranquilidad, es más productivo y se mantiene alejado de los rumores o incertidumbres, propios de entornos complejos o distantes.

El equipo de cómputo de la sede de trabajo es el dispositivo de mayor uso, a pesar de su obsolescencia; un informe presentado por las gestoras en sede muestra que hay un computador por cada 8,6 colaboradores; es decir, hay 165 equipos disponibles para 1422 colaboradores del segmento, restricción que imposibilita que haya una consulta más

concienzuda y reflexiva de los contenidos corporativos presentes en los boletines digitales y correos institucionales.

El teléfono celular es el tercer dispositivo con mayor frecuencia de acceso (42,1%), sin embargo, en la opción Nunca la puntuación más alta (57,9%) es para el WhatsApp³, algunos aducen que se usa para temas personales y no para los laborales, dado que no cuentan con plan pagado por la empresa o manejan equipos de baja gama; sumado a que en las regiones el acceso a red es complejo. Sin embargo, en la zona metropolitana hay ejemplos materializados con la implementación de grupos de WhatsApp para mejorar la cercanía con los equipos de trabajo, eso sucedió en la Subestación Colombia, con el equipo de la Unidad Subestaciones y Líneas, donde cerca de 170 colaboradores comparten de forma organizada información corporativa y técnica en este espacio digital.

A partir de los resultados de la pregunta enviada a través del correo electrónico a la base de datos del personal operativo, y que se consolidó en la Figura 27, los colaboradores del segmento operativo quieren aparecer en los medios de comunicación internos, ser parte de la realidad organizacional. A partir de los testimonios de las entrevistas y los resultados de

³ En EPM el WhatsApp se ha implementado como un medio oficial de la plataforma corporativa, actualmente está en aprobación una regla de negocio para viabilizar su uso como medio de comunicación oficial al interior de la Empresa. Entre las definiciones establecidas para el medio, se entiende que hoy la información interna también es externa -no hay límites claros-, la introducción de los medios digitales hace que la información sea de uso general para los públicos, en este sentido, lo que se comunica a través de WhatsApp es información de libre conocimiento; así mismo, es un medio netamente informativo, que le permite a los colaboradores conocer en tiempo real datos del acontecer empresarial, indistinto de la sede o región en que se encuentren, su pertenencia a las listas de difusión es voluntaria y las horas en las que se realizan los envíos es acorde con los horarios de trabajo. En sondeos realizados recientemente los trabajadores lo ven como un medio importante para estar conectados e informados de lo que sucede en EPM.

la observación participante ellos quisieran contar las anécdotas que han vivido, cómo son sus rutinas y las historias que construyen con la gestión que realizan en terreno para permitir la prestación de los servicios públicos.

La autogestión se ha introducido en EPM como un proceso en el que los colaboradores deben realizar algunas acciones de manera autónoma, como solicitar beneficios empresariales. Ante la evidente llegada de la autogestión al segmento operativo, es necesario revisar las necesidades de cada sede y despacho para solventarlas y ofrecer la infraestructura necesaria para que esto se dé. Si esto se soluciona, es posible que también se mejoren los hábitos de consumo informativo de la plataforma de medios digitales; esta necesidad ya se escaló con jefes del proyecto Centro de Servicios Compartidos y el área de TI EPM, quienes apalancan el tema de autogestión en EPM.

Adicional a esto, se vislumbra la posibilidad de aprovechar la implementación de las terminales portátiles que utilizan los colaboradores de este segmento, con estas terminales se fortalecería la entrega de información corporativa de manera directa con este personal; es de resaltar que estos equipos son usados para la operación básica de las cuadrillas técnicas de los negocios de EPM, facilitando la óptima prestación de los servicios.

Finalmente, es relevante mencionar que, como producto del proceso de acercamiento y conocimiento del segmento operativo, el autor del presente estudio diseñó un Modelo de segmentación de audiencias, que se observa en la Figura 28, a partir del Modelo de

comunicación de EPM, que se observa en la Figura 2 referido en el marco contextual de este estudio; el modelo instaurado por la Gerencia Comunicación Corporativa sirve como guía empresarial para el relacionamiento con los grupos de interés y otras audiencias (EPM, 2018).

Figura 2

Modelo de Comunicación de EPM



Nota. Figura que soporta el modelo y el despliegue de la Política de Comunicación del Grupo EPM. Fuente: EPM (2018).

Como lo establece Grunig y Hunt (1984), desde el modelo bidireccional simétrico, la comprensión mutua es esencial para que fluya un doble flujo de información con efectos equilibrados tanto en el diálogo como en la negociación, sin ventajas de uno u otro; estos son principios que se ven reflejados en el siguiente modelo propuesto para la segmentación de audiencias de EPM, en la Figura 28.

Figura 28

Modelo de segmentación de públicos EPM

Modelo de segmentación de públicos



La **cercanía** es la clave para construir sentido



→ Acercamiento a través de un relacionamiento guiado por el diálogo y la apertura.

Nota. Figura desarrollada a partir de este estudio, cuyo objetivo es acompañar un relacionamiento más cercano públicos de EPM. Fuente: elaboración propia (2020).

De acuerdo con lo propuesto por Castillo (2010), este modelo de segmentación de audiencias busca aliviar tensiones internas y coadyuva a localizar y resolver malestares

organizativos que se puedan dar por las brechas con los públicos en este caso, los trabajadores operativos.

Así mismo, mediante la personalización, tendencia mencionada por el estudio realizado por varias consultoras nacionales e internacionales (Táctica y Estrategia, 2018), es posible conocer de primera mano las expectativas, sueños y anhelos personales y profesionales de los colaboradores, así como, sus necesidades de información y la frecuencia con la que le gustaría recibirla, insumos fundamentales para trazar cualquier estrategia efectiva de comunicación.

De esta manera, luego del proceso de caracterización del segmento operativo de EPM para conocer más de cerca sus expectativas, intereses y gustos frente a la comunicación, se establece que este es un grupo de funcionarios con unas características que los diferencian de forma marcada con otros trabajadores de EPM, con un importante tramo de trabajo por realizar y con una cercanía solicitada de forma reiterada. Al definir estas características, se retoma lo que estima Capriotti (2007), como el camino para conocer los intereses de un público, para luego establecer una estrategia hecha a su medida en cuya función se establecerá su acción.

Otro aporte que se resalta del presente estudio, es el diseño de la radiografía de los colaboradores del segmento operativo, producto de la caracterización realizada con este grupo luego de la aplicación metodológica, la cual se determina como insumo para la

reformulación de la estrategia de comunicación. En la Figura 29, se observan tres rasgos distintos: las rutinas propias de trabajo de este personal, establecidas en cinco ítems; la accesibilidad a distintos dispositivos y medios de comunicación, referenciada mediante cinco aspectos; e intereses de comunicación de este grupo de trabajadores a través de seis ítems característicos.

Figura 29

Radiografía de los colaboradores del segmento operativo de EPM.



Nota. Figura que presenta los principales rasgos característicos del personal operativo de EPM. Fuente: elaboración propia (2020).

Tanto la radiografía como la estrategia permitirán que las interrelaciones propias de la dinámica organizacional, como lo establece en su postulado Escobar y Gómez (2014), mejoren los índices de productividad y el ambiente de trabajo a través de mejores relaciones humanas, y al bienestar de los colaboradores dentro de la organización.

A partir de la Radiografía del segmento operativo, se desarrolló un constructo gráfico en el que se identifican cinco subsegmentos: conductores vehículos livianos y pesados; funcionarios despachos y sedes en regiones; funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá; Operarios centrales de generación; y operativos con horario nocturno, como se expresa en la Figura 30. Esta subsegmentación se realizó con base en la ubicación geográfica de los equipos y sus preferencias; así mismo, posibilitará el desarrollo a futuro de estrategias aún más personalizadas para esta audiencia interna de EPM, de tal manera que no se establezca una estrategia general para todo el segmento operativo, sino en específico para cada subsegmento, asegurando de esta manera la construcción de estrategias hecha a la medida.

Figura 30

Subsegmentación operativos

Subsegmentos operativos



Nota. Figura que presenta los subsegmentos del personal operativo de EPM. Fuente: elaboración propia (2020).

7.3 Reformulación estrategia de comunicación interna para el segmento operativo de EPM que fortalezca el relacionamiento con este público

Luego de caracterizar al personal operativo de EPM, de acercarse a ellos y conocer más de cerca sus expectativas, intereses y gustos frente a la comunicación interna, en el desarrollo del estudio se procede a reformular la estrategia de comunicación interna para este segmento operativo con el propósito de fortalecer el relacionamiento con este público.

Como expone Andrade (2005), la comunicación debe fluir como la sangre en el cuerpo humano a través del sistema circulatorio, llegando a todos los rincones y proporcionando el oxígeno necesario para el funcionamiento del cuerpo. La comunicación para la empresa es tan inherente como la sangre en el ser humano, si en algún rincón de la organización no llegase, como ocurre en el segmento operativo, el funcionamiento se vería afectado.

Para la reformulación estratégica, se debe partir reconociendo que las estrategias y tácticos de comunicación establecidas y ejecutados anteriormente en EPM se dirigían de forma genérica a todos los segmentos de la empresa, en algunos casos con iniciativas dirigidas de forma específica a una audiencia; no obstante, en algunas ocasiones sin un acercamiento y caracterización a profundidad con grupos de trabajadores, como el operativo, que por tantos años mostró un estancamiento en los resultados de estudios realizados por consultores *o in house*.

Para fortalecer el relacionamiento con este público, se establecieron premisas para la construcción de la estrategia, hecha a la medida para el segmento operativo de EPM:

- a. Las rutinas para realizar reuniones de equipo y consultas en los equipos de cómputo disponibles en las sedes en horarios de 7:00 a.m. a 8:00 a.m., así como, el desarrollo de eventos los lunes en todos los negocios y áreas de soporte con personal operativo de EPM, a excepción del negocio de Generación de Energía en el que un miércoles

al mes es la mejor opción, por lo definido en la convención colectiva de trabajadores para este grupo que tiene unos turnos y disponibilidades especiales.

- b. Para mejorar el impacto y hábitos de consumo en los medios y espacios se debe tener en cuenta diseñar spots para el sistema de Mi Canal con mayor duración para aquellas pantallas ubicadas en los comedores de las centrales de generación. No es recomendable conectar a los colaboradores del segmento operativo a transmisiones con una duración mayor a una hora, dado que la calidad de la red no siempre tiene la mejor calidad y la concentración de los colaboradores en esos espacios se reduce ostensiblemente.

Como se ha expresado anteriormente, los resultados de la variable de hábitos de consumo en medios y espacios de comunicación del estudio de Efectividad de la Comunicación Interna, la apropiación de los medios-espacios y sus contenidos en todos los segmentos, pero en especial en el operativo, es un reto evidente, pues la ausencia de canales de comunicación que faciliten conocer aspectos organizacionales impacta resultados económicos de la compañía (Vélez y Rúa, 2003).

- c. Los colaboradores del segmento operativo son más audiovisuales o auditivos, por lo que el desarrollo de contenidos de este tipo es una opción para tener en cuenta. Si es

necesario entregar información en textos escritos, la premisa es que la extensión sea muy corta. Es prioritario segmentar más la información que se envía desde el correo electrónico corporativo a través de una mejor construcción de bases de datos.

- d. Algunos contenidos para tener en cuenta para la plataforma de medios y espacios, y que generarán un mayor interés en este personal son los alusivos a la seguridad y salud en el trabajo, los beneficios y actividades de talento humano, la información alusiva a premios y distinciones entregadas a EPM, así como, beneficios e iniciativas dirigidas a la comunidad.

- e. Otros contenidos a desarrollar establecen la narrativa basada en historias de vida de los compañeros de sedes metropolitanas y regionales, contenidos de entretenimiento, procesos de desempeño y desarrollo para ascender y participar en convocatorias laborales y avances en proyectos de infraestructura con un tono acentuado en el proyecto hidroeléctrico Ituango.

Este tipo de contenidos se ajustan a la necesidad de los colaboradores de configurarse y sentirse parte de la construcción de la cultura corporativa de la organización, entendida según Villafañe (2008), como un proceso de socialización de un conjunto de valores y presunciones básicas que realizan los integrantes de una

empresa acerca de su identidad corporativa, y que permiten regular sus relaciones internas y externas.

El hecho de que los colaboradores hagan parte de los contenidos de los medios evidenciando comportamientos propios de la cultura organizacional permitirá un gana-gana, en el que el segmento operativo se apropiará de mejor manera de la cultura viviéndola y expresándola, así mismo, generarán una socialización para otros segmentos de la organización, ya que la cultura como intangible está ligada con la reputación empresarial (Villafañe, 2008).

- f. Es importante adquirir más computadores en las sedes, implementar mensajes en las terminales portátiles y el envío de mensajes por WhatsApp, este último especialmente en el Valle de Aburrá, donde se dan mejores condiciones de acceso a la red de operadores de celular; de tal manera que se implemente un flujo de información continua por parte de los colaboradores, donde se puedan comunicar en doble vía, de acuerdo con las necesidades expresadas en el presente estudio. En este sentido, es fundamental entregarles información a través de puntos de contacto digital, para que más allá de lo transaccional, puedan estar informados de lo que sucede en la organización, aprovechando así los medios de comunicación que hoy existen desde lo digital. También es recomendable tener en cuenta dar continuidad al uso de las carteleras informativas como un medio de uso y preferencia aún en las sedes.

En este caso la tecnificación, como recurso propuesto desde el estudio de tendencias presentado por Táctica y Estrategia y otras consultoras internacionales, juega un papel relevante en el ajuste a la plataforma de medios y espacios, visualizando al WhatsApp como una plataforma adecuada para apoyar el trabajo colaborativo y la comunicación inmediata (Táctica y Estrategia, 2018).

- g. Programar visitas de los comunicadores de la Gerencia Comunicación Corporativa de manera periódica con la figura de par de trabajo de la Gestora en sede, e implementar una estrategia que descentralice la comunicación que históricamente ha estado en el Edificio EPM para llevarla a otras sedes de la organización, con el propósito de generar cercanía con este segmento.
- h. Otra premisa está asociada con derrumbar mitos cimentados en la gestión de la comunicación interna de EPM, como afirmar que los colaboradores del segmento operativo no usan el correo electrónico y que no tienen simpatía por los medios digitales. Con este estudio se ha logrado verificar que sí revisan el correo corporativo, lo hacen con mensajes de destinatarios conocidos como su jefe o gestor o con temas de su pleno interés. Lo que no conocen o no les genera conexión lo ignoran.

Como lo afirma Andrade (2005), el comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a

través de diferentes instrumentos de investigación, conversando de cerca con los públicos y como en este estudio encontrando realidades.

- i. La conversación hace parte de las necesidades básicas expresadas por los colaboradores operativos, desde el deseo quisieran conversar con los líderes de la organización y es algo a revisar e incluir en la reformulación estratégica. Para ello, la escucha, el diálogo y la motivación son ingredientes esenciales para solucionar conflictos internos y mejorar los estándares de productividad (Ocampo, López, & Camacho, 2013).

Así mismo, en cuanto a la accesibilidad lo recomendable es realizar espacios cara a cara donde se privilegie la bidireccionalidad y los líderes y gestores son el canal más efectivo para entregar información a los colaboradores.

Sumado a esto, Tessi (2016), menciona que la escucha puede lograr que los empleados se convenzan motu proprio en un plazo mucho más corto de lo que la organización a veces le toma meses o años lograr, emitiendo gran cantidad de mensajes, a su vez que les permite expresarse abiertamente sobre lo que sucede en la empresa. Acciones que en algunas ocasiones se convierten en una misión de difícil cumplimiento para los medios de comunicación en solitario

Según Castillo (2010), son las relaciones públicas las que facilitan el factor de socialización, en el que las personas de una misma organización solo pueden conseguir sus objetivos cuando trabajan de manera conjunta. Este postulado hace parte importante de la reformulación estratégica propuesta luego de los resultados de la presente investigación, cuyo propósito es generar cercanía con una audiencia esencial para que EPM pueda prestar servicios de calidad a sus clientes y usuarios.

Como lo propone Tessi (2016) en sus postulados, referenciando que una óptima estrategia de comunicación debe enfocarse desde lo mediático y relacional, de tal forma que no haya lugar a polarizaciones basadas en los medios y mensajes formales, dando lugar al disenso o consenso a través del diálogo.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, se presenta en la Tabla 3, la reformulación estratégica propuesta, la cual está constituida por seis parámetros entre los que se encuentran la perspectiva, objetivo de comunicación, estrategia, tácticos, responsables y resultados esperados, que se presentan en la siguiente tabla para la reformulación de la estrategia de comunicación para los colaboradores del segmento operativo de EPM.

Reformulación estratégica de comunicación para el segmento de colaboradores

operativos de EPM⁴:

Tabla 3

Reformulación estratégica para el segmento operativo

Perspectiva	Objetivo de comunicación	Estrategia	Tácticos	Público subsegmento	Responsables	Entregable primario	Resultados esperados
Acceso a la comunicación	Promover el conocimiento, la comprensión y la movilización de la gente EPM de manera que se posibilite la evolución de la cultura	Descentralización de la comunicación a través de espacios de relacionamiento y cercanía	Realización de Jornadas de Comunicación ¡Tú cuentas! en sedes del Valle de Aburrá y regiones	Funcionarios despachos y sedes en regiones. Funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá. Operarios de Centrales de Generación. <i>Todas las generaciones</i>	Gerencia Comunicación Corporativa	Realización de 3 Jornadas de Comunicación ¡Tú cuentas! al año	Alcanzar resultados de nivel intermedio (50 a 70%) en los indicadores ⁵ de hábitos, calidad formato y contribución de ¡Tú Cuentas! en el segmento operativo en la medición de Capital Comunicacional Interno.
Visibilidad de la Gente EPM	Promover el conocimiento, la comprensión y la movilización de la gente	Exaltación del rol desempeñado por trabajadores operativos de EPM	Generación de contenidos para plataforma de medios derivados de	Funcionarios despachos y sedes en regiones. Funcionarios despachos y	Gerencia Comunicación Corporativa	Desarrollo de contenidos publicados en el boletín	Alcanzar resultados de nivel intermedio (50 a 70%) en los indicadores

⁴ Los objetivos de comunicación planteados en la reformulación estratégica se retomaron del plan de comunicación de EPM, para que así, esta nueva propuesta aporte directamente y de forma articulada a lo definido desde la Gerencia Comunicación Corporativa.

⁵ En la medición de Capital Comunicacional Interno de EPM existe una variable denominada Canales de comunicación que contiene tres variables de respaldo: la primera es hábitos, que analiza la consulta y consumo de información periódica de los canales de comunicación; la segunda es calidad, que revisa la percepción sobre el empaquetamiento de los medios, si son llamativos para el colaborador; y la tercera es contribución, que permite conocer si la información que se da a conocer en los medios aporta al trabajo.

	EPM de manera que se posibilite la evolución de la cultura	desde las distintas sedes.	las Jornadas de Comunicación ¡Tú cuentas!, enfocados en los valores de la empresa e historias de vida de los trabajadores	plantas Valle de Aburrá. Operarios de Centrales de Generación. <i>Todas las generaciones</i>		digital Correo Unificado, Mi Canal y correo corporativo, contando historias de la Gente EPM ubicada en sedes visitadas.	de hábitos, calidad formato y contribución de ¡Tú Cuentas! en el segmento operativo en la medición de Capital Comunicacional Interno. Incrementar trimestralmente la cantidad de contenidos en medios internos con historias de trabajadores operativos de las sedes de EPM.
Innovación en plataforma de medios y espacios	Fortalecer la apropiación de la plataforma de medios y espacios en las audiencias.	Apertura de nuevos medios para entregar información en tiempo real a colaboradores operativos	Creación de lista de difusión de WhatsApp con gestores de equipo del segmento operativo	Funcionarios despachos y sedes en regiones. Funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá. Operarios de Centrales de Generación. Conductores vehículos livianos y pesados. Operativos con horario nocturno. <i>Generación X y Millenials</i>	Gerencia Comunicación Corporativa	Lista de difusión creada con la participación de 70 gestores de equipo del segmento operativo .	Alcanzar resultados de nivel intermedio (50 a 70%) en los indicadores de hábitos, calidad formato y contribución de WhatsApp en el segmento operativo en la medición de Capital Comunicacional Interno.

			Inicio de piloto de apertura de nuevo canal informativo a través de las terminales portátiles de los trabajadores operativos	Funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá – Negocio Transmisión y Distribución Energía EPM. <i>Generación X y Millennials</i>	Gerencia Comunicación Corporativa Gerencia Tecnología de Información	Piloto por tres meses con equipo de la Vicepresidencia de Transmisión y Distribución de EPM. Evaluación del piloto con encuesta y conversaciones.	Alcanzar nivel de aceptación del medio en un nivel alto, por encima de 70%.
Cocreación y Visibilidad Gente EPM	Fortalecer la apropiación de la plataforma de medios y espacios en las audiencias.	Cocreación de contenidos para Mi Canal por parte de los trabajadores operativos de EPM enfocados en los valores e historias de vida de los trabajadores.	Activación de red de corresponsales de Mi Canal en sedes donde están ubicadas las pantallas Toma de sedes para generar contenidos de historias de trabajadores del segmento operativo de EPM a través Mi Canal, que reflejen sus oficios y roles. Concurso para	Funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá. Operarios de Centrales de Generación. <i>Millennials</i>	Gerencia Comunicación Corporativa Equipo de edición Mi Canal	Desarrollo de reuniones con corresponsales de Mi Canal. Definición de agenda con comunicadores de los negocios de EPM y equipo de edición de Mi Canal.	Alcanzar un nivel intermedio (50 a 70%) en los indicadores de calidad formato, hábitos y contribución de Mi Canal en el segmento operativo en la medición de Capital Comunicacional Interno. Incrementar trimestralmente de contenidos generados por personal externo de la Gerencia Comunica-

			fomentar participación de los colaboradores que más participen en la generación de contenidos.				ción Corporativa de EPM.
Cocreación y Visibilidad Gente EPM	Fortalecer la apropiación de la plataforma de medios y espacios en las audiencias.	Cocreación de contenidos para Mi Canal por parte de los trabajadores operativos de EPM enfocados en los valores e historias de vida de los trabajadores.	Conformación de equipo de 'Youtubers' EPM	Funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá. <i>Millenials</i>	Gerencia Comunicación Corporativa	Convocatoria para buscar participación de colaboradores del segmento operativo Taller para generación de contenido digitales Publicación de contenido de los 'Youtubers' desde las distintas sedes de EPM	Alcanzar un nivel intermedio (50 a 70%) en los indicadores de calidad formato, hábitos y contribución de Mi Canal y boletín digital Correo Unificado en el segmento operativo en la medición de Capital Comunicacional Interno. Incrementar trimestralmente de contenidos generados por personal externo de la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM.
Reingeniería de medios	Fortalecer la apropiación de la plataforma de medios y	Personalización de Mi Canal como medio para	Creación de parrillas segmentadas de Mi Canal,	Funcionarios despachos y sedes en regiones.	Gerencia Comunicación	Generación de contenidos para	Alcanzar un nivel intermedio (50 a 70%)

	espacios en las audiencias.	los colaboradores operativos	para compartir contenidos personalizados cada sede y sus necesidades comunicacionales.	<p>Funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá.</p> <p>Operarios de Centrales de Generación.</p> <p>Conductores vehículos livianos y pesados.</p> <p><i>Baby booms, Generación Z, Millenials</i></p>	Corporativa	las pantallas ubicadas en el campamento del Proyecto Hidroeléctrico Ituango y los despachos de agua y saneamiento, despachos de Transmisión y Distribución, Oficinas de atención al cliente y centrales de generación de EPM.	en los indicadores de calidad formato, hábitos y contribución en el segmento operativo en la medición de Capital Comunicacional Interno.
			Publicación de convocatorias internas laborales dirigidas a personal del segmento operativo	<p>Funcionarios despachos y sedes en regiones.</p> <p>Funcionarios despachos y plantas Valle de Aburrá.</p> <p>Operarios de Centrales de Generación.</p> <p>Conductores vehículos livianos y pesados.</p>	Gerencia Comunicación Corporativa VP Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Creación de sección en Mi Canal para publicar los contenidos de interés para el segmento operativo .	Alcanzar un nivel intermedio (50 a 70%) en los indicadores de calidad formato, hábitos y contribución en el segmento operativo en la medición de Capital Comunicacional Interno.

				Operarios de turno nocturno.			
				<i>Baby booms, Generación Z, Millenials</i>			

Nota. Tabla con la propuesta de reformulación para generar cercanía con el segmento operativo. Fuente: elaboración propia (2020).

Mediante la implementación y desarrollo de la estrategia de comunicación construida, se propone mejorar los resultados en las futuras mediciones y monitoreos de comunicación interna que EPM realice con los distintos segmentos, entre ellos, el operativo, objeto de estudio de la presente investigación, incluyendo temas asociados a las edades, gustos y proyecciones que tenga la empresa dentro de sus planes de desarrollo.

La mejora esperada, se dará a través de las perspectivas propuestas en la reformulación; en el acceso a la comunicación para descentralizarla de la sede principal de EPM y llevarla a otras sedes, donde laboran trabajadores operativos; visibilidad de la Gente EPM a través de contenidos publicados en medios y espacios de comunicación, resaltando la importancia del rol del segmento operativo en la prestación de los servicios públicos; innovación en plataforma de medios y espacios con la implementación de nuevos formatos y medios dirigidos especialmente para los trabajadores de este segmento; cocreación para hacer parte de la generación y publicación de contenidos a los operativos, de tal manera que sean un

brazo extendido de la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM y reingeniería de medios para reestructurar e implementar mejoras en la plataforma existente, dirigidas a los operativos de EPM.

7.4 Propuesta de contenidos a la medida para colaboradores del segmento operativo:

Como producto de la pregunta abierta de la encuesta y las entrevistas realizadas al personal operativo de EPM, se definió una propuesta de contenidos que se desplegará en la reformulación estratégica presentada anteriormente.

Los cinco tipos de contenidos son agrupadores que muestran el interés priorizado de este grupo de trabajadores, cuya atención se centra en contenidos humanos, tips para realizar su trabajo, información para ser protagonistas en los medios, enterarse de la gestión empresarial de EPM y datos para crecer laboralmente. A partir de allí, se establecen temáticas sugeridas que permitirán desplegar información hecha a la medida para estos colaboradores.

Tabla 4

Contenidos propuestos para colaboradores del segmento operativo de EPM

Tipo de contenidos	Temáticas sugeridas
Contenidos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios que brinda EPM a colaboradores. • Valores empresariales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos Humanos. • Frases y contenidos de motivación. • Calidad de vida laboral.
Tips para mi trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones sobre riesgo eléctrico y seguridad y salud en el trabajo. • Información de avances y logros de otros equipos de trabajo. • Experiencias sobre trabajo en territorios con comunidades.
Protagonistas en los medios	<ul style="list-style-type: none"> • Testimoniales alusivos a roles de colaboradores operativos. • Experiencias de trabajo en terreno. • Perfiles y contactos de colaboradores por negocio, región y sede.
Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Logros EPM. • Avances del Proyecto Hidroeléctrico Ituango (PHI) • Contribuciones al logro de objetivos empresariales.
Crecimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para ascender en EPM. • Convocatorias laborales para ascender.

Nota. Tabla con la propuesta de contenidos y temáticas sugeridas para el despliegue informativo con el grupo de colaboradores operativos (2021).

Para retroalimentar a quienes participaron en el desarrollo del presente estudio, se diseñó la infografía “Estrategia de comunicación para el segmento operativo EPM”, que se aprecia en la Figura 31; en la cual de forma dinámica y expedita se presentan las perspectivas, estrategias de comunicación y tácticos propuestos para el desarrollo de la reformulación estratégica, y que permite demostrar cómo se mejorará el relacionamiento con el segmento operativo de EPM.

Figura 31

Subsegmentación operativos

Estrategia de comunicación para el segmento operativo EPM



Nota. Figura que presenta los subsegmentos del personal operativo de EPM. Fuente: elaboración propia (2020).

Es importante mencionar que los resultados de este estudio se presentaron al Gerente de Comunicación Corporativa y su equipo de trabajo, quienes conocieron de primera mano la caracterización del segmento y la reformulación estratégica, validando su estructura para implementarla en la próxima construcción del plan de comunicación estratégica de EPM en el 2021.

8. CONCLUSIONES

1. Una vez realizado el análisis del estado actual de la efectividad de la comunicación interna de EPM con su segmento operativo en términos de espacios y medios, es posible concluir que una constante revisión del estado de la comunicación interna a través de monitoreos y estudios de investigación, posibilita que una organización conozca de primera mano, si las estrategias implementadas funcionan y cuáles son los elementos a movilizar para que la comunicación sea cada vez más efectiva, incluso en cada uno de sus públicos o segmentos a nivel interno, los cuales aguardan similitudes, pero también presentan marcadas diferencias en su configuración y percepciones.

2. El relacionamiento hace parte del constructo estratégico de EPM y apalanca la obtención de resultados positivos, basados en los objetivos empresariales. Para ello, ha definido modelos y ejercicios de caracterización de sus grupos de interés que establezcan relaciones de cercanía, que facilitan la gestión empresarial. Sin embargo, para el grupo de interés denominado Gente EPM, conformado por los colaboradores de la empresa y cuyas rutinas laborales son disruptivas frente a otros públicos, hay sesgos de información que se requieren suplir a partir de ejercicios de caracterización que permitan identificar gustos, preferencias y subsegmentos, para desarrollar estrategias de comunicación enfocadas en un relacionamiento guiado por el diálogo y la apertura.

3. Al realizar la reformulación de estrategias de comunicación dirigidas al segmento operativo de EPM, en el marco del ejercicio de planeación, se concluye que a través de los resultados de la caracterización detallada se genera el input necesario para reestructurar el plan de comunicación interna, posibilitando la generación de estrategias dirigidas a un público que requiere focalización e iniciativas disruptivas, que a la postre mejoren la efectividad de la comunicación.

4. Con la consecución del presente estudio es posible concluir que se ha contribuido al avance de dos pasos de la Ruta de la Gestión de la Comunicación Corporativa de EPM, Identificación y Caracterización de Segmentos, así como en una reformulación estratégica dirigida al segmento operativo; uno de los segmentos priorizados y cuyo despliegue servirá como modelo para ejercicios posteriores. La aplicación de la propuesta está avalada por la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM y se articulará con el plan de comunicación 2021, brindando tácticos hechos a la medida de este segmento interno.

5. La comunicación interna continúa su estado de madurez como disciplina de especial interés en el mundo empresarial, en EPM esto se evidencia con el desarrollo del presente estudio, que permite concluir que el desarrollo de la planeación debe tener previamente un insumo activado a partir de la conversación y la escucha con los trabajadores, quienes con su opinión y percepciones son miembros activos de la gestión de la comunicación a nivel

interno, con aportes que ayudan a estructurar estrategias que generen resultados positivos para la organización.

9. RECOMENDACIONES

1. El desarrollo de encuestas y monitoreos de comunicación, como los realizados de manera periódica por EPM, facilita conocer de forma general el estado de las comunicaciones y la relaciones al interior de la empresa. De forma adicional, se recomienda desarrollar ejercicios complementarios que robustezcan la gestión de la comunicación estratégica, con el propósito de generar acciones que cierren las brechas que los estudios generales no permiten identificar.

2. La cercanía es una de las claves para mejorar la efectividad de la comunicación interna de una organización, y como se encontró en el presente estudio, es una solicitud explícita de los colaboradores de una empresa, especialmente por parte de aquellos públicos que están en más alejados de sedes principales o cuyas funciones los llevan a tener rutinas y horarios distintos, para quienes es más complejo el acceso a medios y espacios de comunicación internos. Escuchar a los públicos, conocer lo que requieren y saber cómo están integrados, hace parte de caracterizarlos, y esto solo se logra acercándose. Este tipo de acciones deben hacer parte de las iniciativas de los comunicadores, dejando de lado el trabajo de escritorio para ir a campo y trabajar de la mano con sus audiencias.

3. Para descentralizar la comunicación de la sede principal de EPM y llegar al segmento operativo con estrategias y tácticas de comunicación efectivas, el rol de los profesionales de comunicación de la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM es fundamental en la

labor de adelantar visitas periódicas, tanto en el Valle de Aburrá como en las regiones, que permitan que la cercanía no se desvanezca, por lo que el trabajo mancomunado y articulado con las gestoras en sede de la Vicepresidencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, es una opción a tener en cuenta.

4. Realizar procesos de planeación para el desarrollo de estrategias de comunicación requiere del análisis del entorno y de los públicos, paso necesario para establecer una reingeniería a aquellas estrategias que año a año mantienen su esencia. Se recomienda a la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM generar espacios a lo largo del año, y no solo al inicio, para realizar las reformulaciones necesarias en las estrategias de comunicación, debido a que la realidad convulsionada y cambiante que viven las organizaciones hace que una planeación de año a año deba ajustarse con mayor continuidad.

5. Para el desarrollo del presente estudio se realizó una consulta de distintas fuentes y referentes a nivel local, nacional e internacional en el entorno académico con avances en la gestión de la comunicación interna y el relacionamiento con trabajadores pertenecientes a los niveles operativos de empresas; una vez realizada la revisión bibliográfica, en el estado del arte no se encontraron investigaciones que tengan al día de hoy un aporte directo y constructivo sobre este tema; con lo anteriormente expuesto, se recomienda en posteriores investigaciones ahondar en los resultados encontrados en este estudio y en el desarrollo de otras variables que posibiliten hacer transferencia de conocimiento en torno a la

importancia de la comunicación con el talento humano clave, como eje articulador de la estrategia empresarial, el clima laboral y el impacto en la productividad y competitividad de las organizaciones

6. Como última recomendación; acercarse a los públicos; para el caso del presente estudio a los colaboradores del segmento operativo, es la clave para construir sentido desde lo comunicativo y relacional, dado que, al abordar su campo de experiencia, conocerlo y entenderlo a partir del diálogo y la observación, facilita caracterizarlos y comprender sus necesidades, para así suplirlas a partir de estrategias articuladas y hechas a la medida para cada público que permita fortalecer el relacionamiento; recomendación que aplica para futuros estudios de investigación en esta misma línea, debido a que la conversación y la escucha enriquecen los datos obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, P., Anaya, M., Laurencio, R., & Casco, J. (2013). Investigación aplicada e interdisciplinariedad en las ciencias de la comunicación. *Prisma Social*, 294-320.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid, España: Editorial Netbiblo.
- Andreano, V. (2020). Tesis de grado Comunicación corporativa empresarial en Marassa Construcciones S.R.L. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Cáceres, S. (2016). *Comunicación interna, pilar de la estrategia organizacional*. Santiago de Chile, Chile: Internal comunicaciones.
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Pública*, 65-80. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421005>
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*(27), 15-22. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/6235/5721>
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, 15-22.

- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid, España: Insituto de Investigación en Relaciones Públicas. Obtenido de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/bitstream/123456789/3518/2/librorelacionespublicas.pdf>
- Centro de Estudios Financieros (CEF) (3 de marzo de2010). *Estudio `Las 10 Toxinas Empresariales´*. <https://www.cef.es/es/estudio-10-toxinas-empresariales.html>
- Corporativa, O. d. (2010). La Comunicación interna incrementa su importancia estratégica con el apoyo de la tecnología. *Revista de Comunicación*, 40.
- Datos.gov.co. (24 de 02 de 2019). *Datos MinTic*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Hacienda-y-Credito-P-blico/Registro-nico-de-Prestadores-de-Servicios-P-blicos/4qkq-csdn/data>
- del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid, España: ESIC editorial.
- Duarte, D. A. (2020). Tesis de grado La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. . Córdoba, Argentina: Universidad Siglo XXI.
- EPM. (2017). *Ruta de gestión de la comunicación corporativa*. Medellín.
- EPM. (26 de 11 de 2018). *EPM*. Obtenido de <https://www.epm.com.co/site/home/institucional/historia>

- EPM. (26 de 11 de 2018). *EPM*. Obtenido de
<https://www.epm.com.co/site/home/institucional/historia>
- EPM. (27 de 11 de 2018). *EPM*. Obtenido de EPM:
<https://www.epm.com.co/site/home/institucional/politicas#undefined>
- EPM. (2018). *Monitoreo comunicación interna EPM*. Medellín.
- EPM. (2019). *Monitoreo comunicación interna*. Medellín.
- Escobar, J., & Gómez, M. (2014). *Diálogos con los DIRCOM (Conceptualizaciones, casos y expertos)*. Barcelona & Cali: UOC.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación. En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Dirección de las relaciones públicas*. Orlando, Estados Unidos: Gestión 2000.
- Guerra, M. (2016). *Modelo para la gestión de la comunicación interna y la gestión del conocimiento en La vicepresidencia de servicios corporativos de Bancolombia*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.

La Porte, J. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid, España: Ediciones universitarias internacionales.

Management ED. (2012). Pautas para mejorar la comunicación interna en las organizaciones. *Especial directivos*.

Marchiori, M. (Mayo-agosto de 2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 49-54. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=100700876&lang=es&site=ehost-live>

Medina, S., & Díaz, L. (. (2013). *Metodología de la investigación. Una herramienta práctica*. Guadalajara: Editorial universitaria .

Mendoza, E. (2015). *Análisis Documental: Comunicación interna y gestión del cambio organizacional*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Merco. (2018). *Merco*. Obtenido de <http://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>

Merco Talento. (2018). *Merco*. Obtenido de <http://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>

Míguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Vigo, España. Obtenido de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3654>

- Muñoz y Valencia. (2017). *Repercusión del compromiso organizacional de los colaboradores en la competitividad de la empresa inculpada TPX S.A.* Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Ocampo, M., López, D., & Camacho, N. (2013). *Comunicación empresarial, segunda edición.* (M. C. Ocampo, Ed.) Bogotá, Colombia: ECOE.
- Oliveira, A. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. II: Públicos y stakeholders* (Vol. II). Barcelona, España: UOC.
- Osorio, L. (2003). *Comunicación y relaciones públicas en compañías aéreas.* Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Páramo, P. (2013). *La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación.* Bogota : Universidad Piloto de Colombia.
- Parra, R. R. (01 de Junio de 2011). Servicios públicos Domiciliarios. *Portafolio*, pág. Opinión. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/ricardo-rojas-parra/servicios-publicos-domiciliarios-153462>
- Peña, Caldevilla y Batalla. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revists latinoamericana de comunicación*, 315-330.
- Pulido, R., Ballén, M., & Zúñiga, F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, proceso, técnicas.* Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Rankia. (24 de 02 de 2019). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3153489-mejores-empresas-colombianas-para-2019>
- Revista Dinero. (20 de julio de 2017). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresca/caratula/articulo/ranking-de-500-empresas-mas-grandes-de-colombia/247788>
- Revista Semana. (2017). *Revista Semana*. Obtenido de <http://especiales.semana.com/empresas-mas-grandes-de-colombia/2018/listado-cien-empresas/index.html>
- Riel, C. v. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Riveros, B., & Rosa, L. (2020). Tesis de grado “Juntos en la distancia”: Plan de comunicación interna para el Banco Corporativo Americano (BCA) durante la crisis del COVID-19. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Rodríguez, G. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rúa, A. &. (2003). *Diseño y creación de estrategias internas de comunicación propias para una empresa de servicios: Icontec Regional Medellín*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Salazar, D. (2017). *Plan Comunicación Corporativa 2018*. Diapositivas de Power Point, EPM.

- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes editores.
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2018). *Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios*. Obtenido de Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios:
https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/Nuestra%20Entidad/Planeaci%C3%B3n/2018/Sep/informedegestionsspd2017_vf1.pdf
- Táctica y Estrategia. (2012). *Efectividad de la Comunicación Interna*. Medellín.
- Táctica y Estrategia. (2014). *Efectividad de la Comunicación Interna*. Medellín.
- Táctica y Estrategia. (2016). *Efectividad de la Comunicación Interna*. Medellín.
- Táctica y Estrategia. (2018). *Diez tendencias en comunicación interna*. Cali.
- Tessi, M. (2015). *Comunicación interna integrada*. Santiago de Chile: Zigzag.
- Tessi, M. (2015). Decodificar el silencio, el arte de la comunicación interna. *Capital humano*, 11.
- Tessi, M. (2016). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Velásquez y Mazo. (2012). *Aporte de la comunicación a la generación de valor de las áreas de toma de decisiones de las cinco empresas de energía del Grupo EPM en Colombia*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

- Vélez y Rúa. (2003). *Diseño y creación de estrategias internas de comunicación propias para una empresa de servicios: Icontec Regional Medellín*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Vélez, C. (2004). *Comunicación Interna en tres empresas multinacionales ubicadas en Medellín*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas EPM. (2017). *Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas*. Presentación en Power Point, EPM, Medellín.
- Villafañe, J. (2008). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson educación.

ANEXOS

ANEXO A. Resultado de las encuestas

Metodología: encuestas presenciales a través de documento impreso

Universo: 1422 trabajadores pertenecientes al segmento operativo de EPM, pertenecientes a la nómina directa de la Empresa a julio de 2019 pertenecientes a distintas sedes de la Empresa ubicadas en el Valle de Aburrá y regiones de Antioquia, adscritos a distintas vicepresidencias

Muestreo: muestra por conveniencia

Muestra: 141, tomando como referente el 30% de la población

Nivel de confianza: 95%

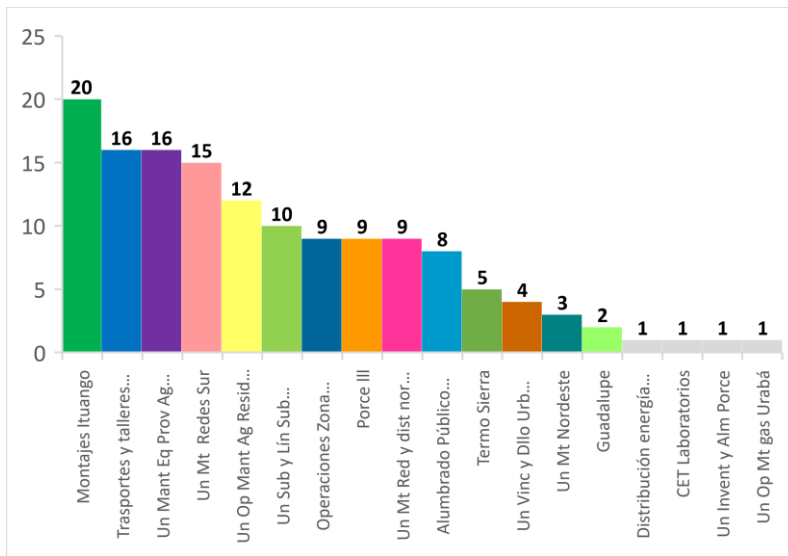
Error permitido: 9%

Fecha de campo: septiembre a diciembre 2019

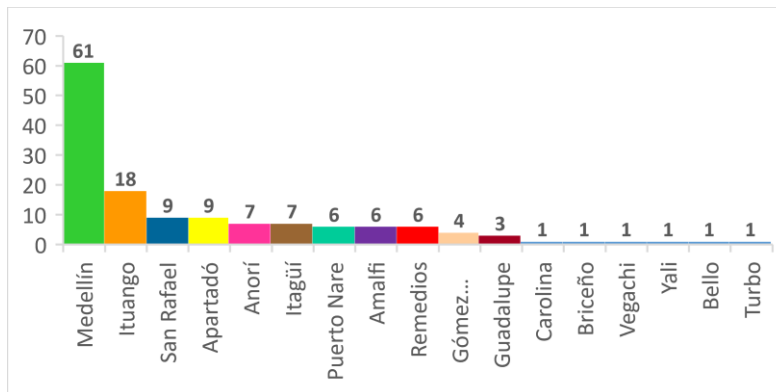
Encuestas realizadas: 142 encuestas

Módulo 1: Información general

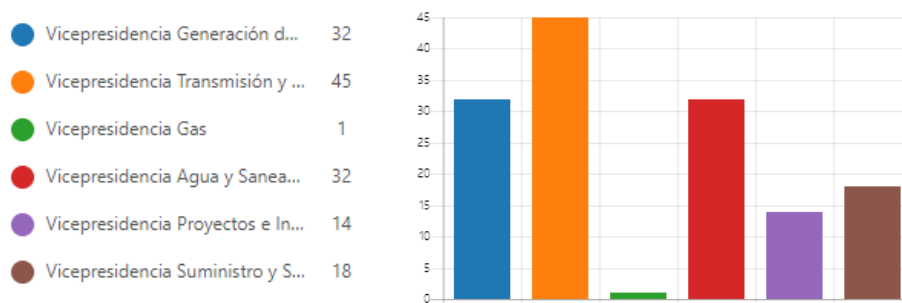
1. Dependencia y sede:



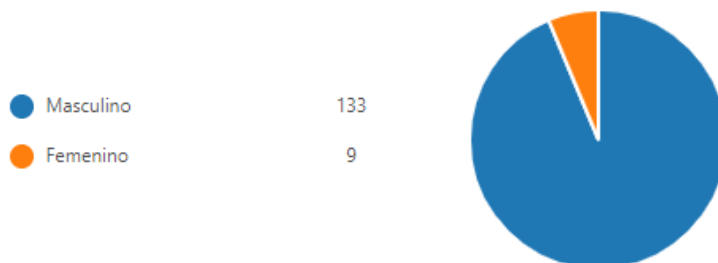
3. Municipio:



4. ¿A qué vicepresidencia perteneces?



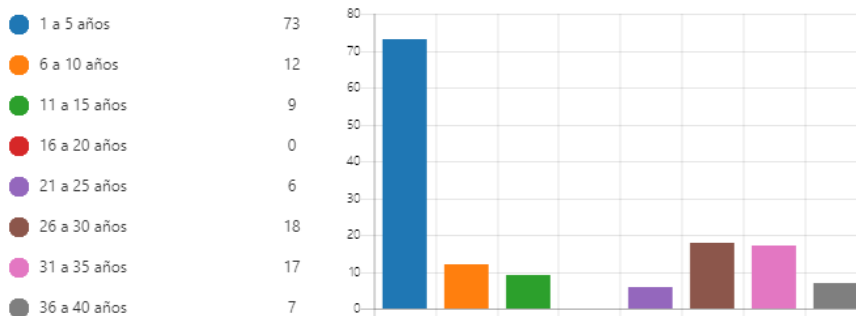
5. Género



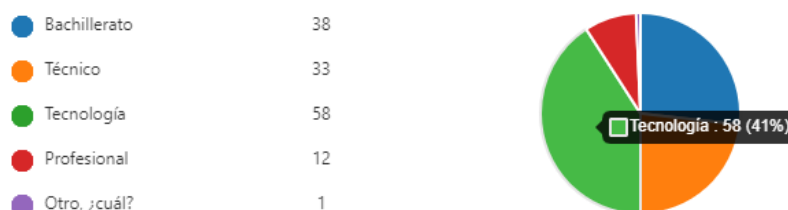
6. Edad

El promedio de edad poblacional es de 41 años, el encuestado con menor edad tiene 20 años y el mayor 62.

7. Antigüedad en la empresa



8. Nivel académico

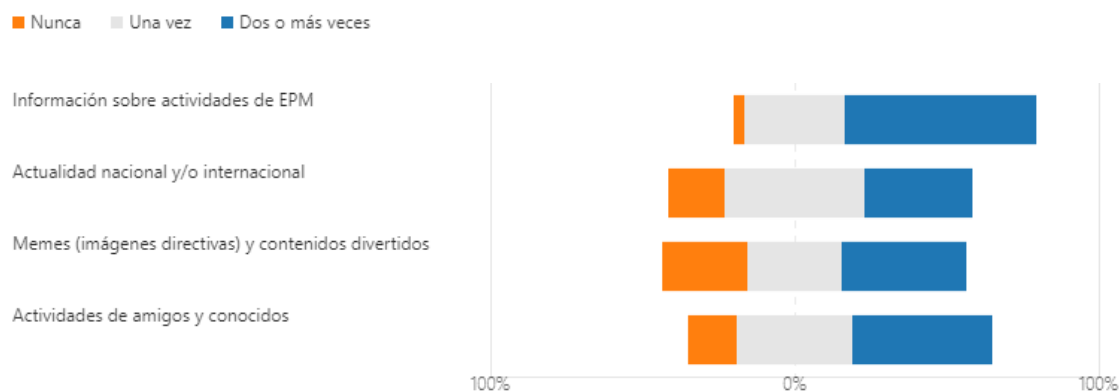


Módulo 2: Rutinas de trabajo

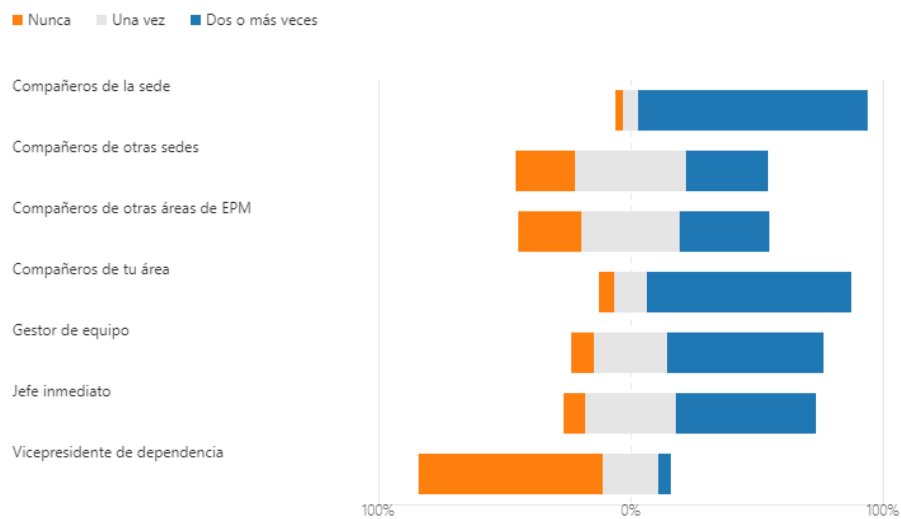
9. Días de la semana en que labora y horarios:

De lunes a viernes y desde las 7:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. es el horario con mayores repeticiones entre los consultados. Evidenciando cuál es el principal rutina laboral entre los colaboradores. Los mayores turnos de disponibilidad se presentan en el negocio de generación de energía.

1. En un día cotidiano, ¿qué tan frecuente es que leas, veas o escuches información sobre estos temas?



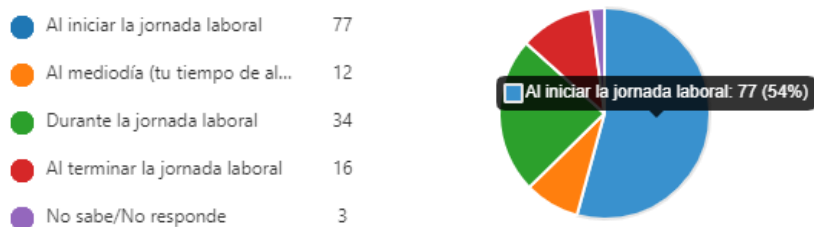
2. En una semana laboral, ¿con qué frecuencia interactúas con estas personas?



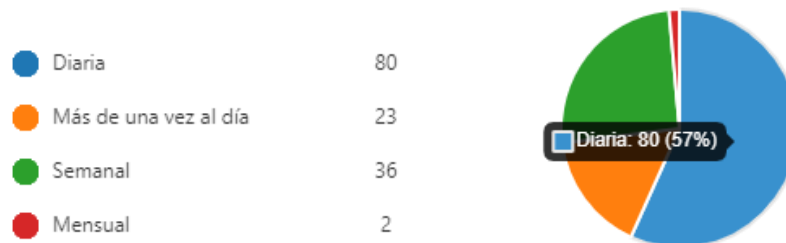
3. ¿Cuándo prefieres conocer información sobre EPM?



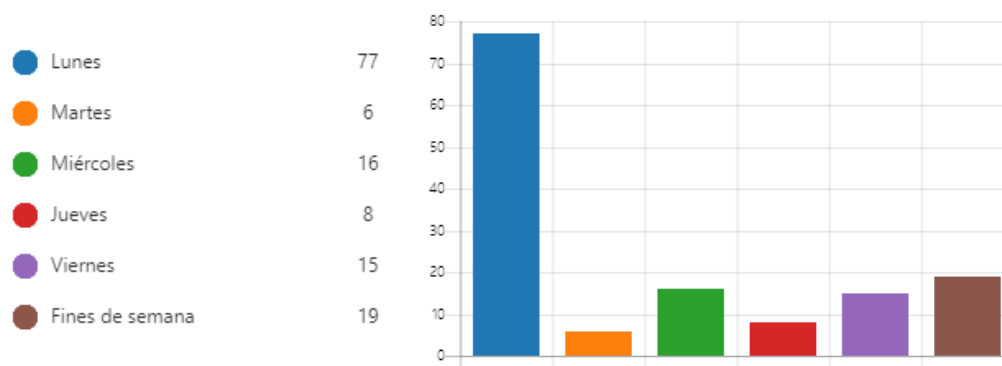
4. Si consumes información de EPM en la jornada laboral, ¿en qué momento del día prefieres hacerlo?



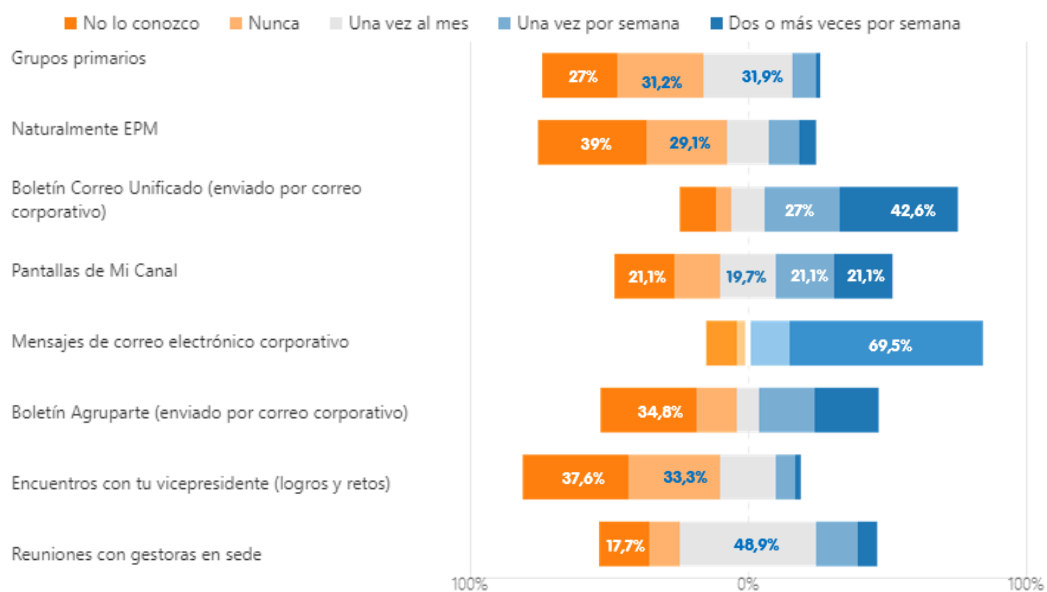
5. ¿Con qué frecuencia consultas información en general?



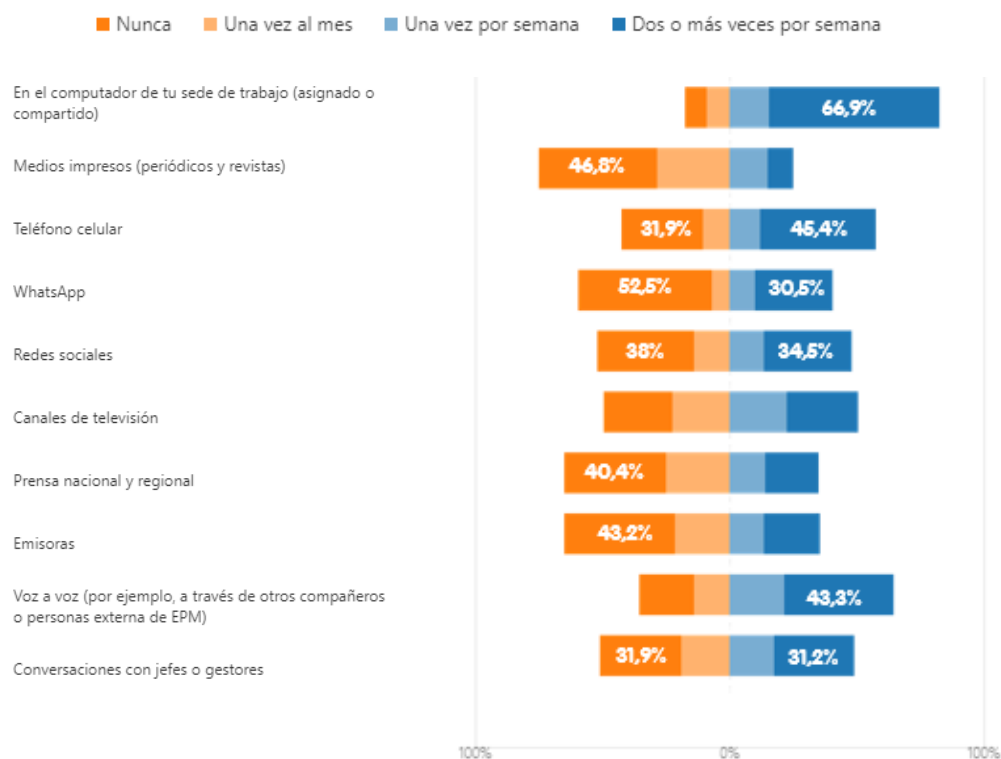
6. ¿Cuál es tu día preferido para acceder a información en general?



7. ¿Cada cuánto participas o consultas los siguientes canales o espacios de comunicación de EPM?

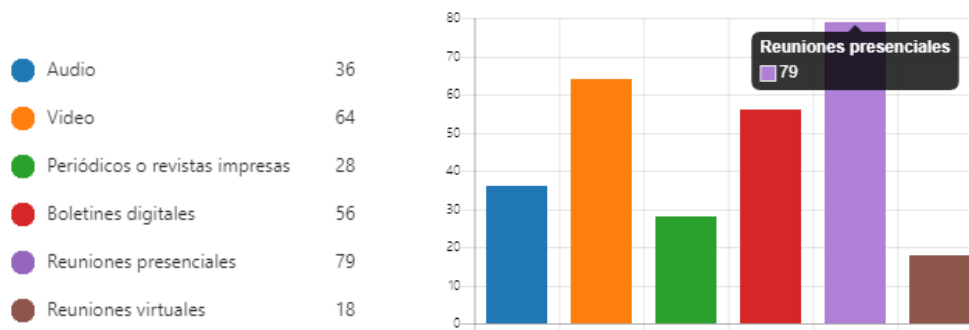


8. ¿Con qué frecuencia accedes a información sobre EPM desde los siguientes medios o dispositivos?

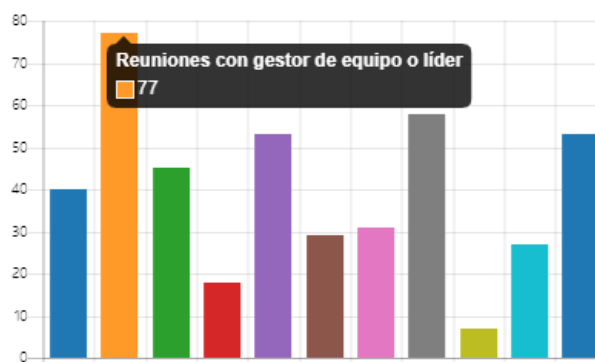


Módulo 4: Intereses de comunicación

9. ¿De qué forma prefieres o preferirías recibir información de EPM?

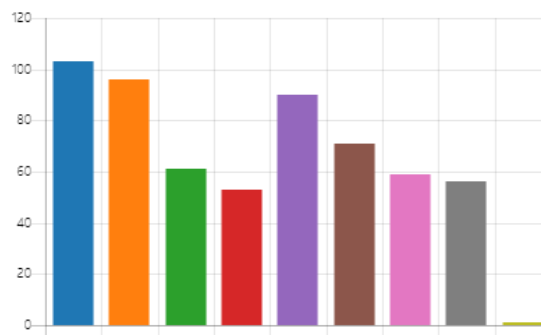


10. ¿A través de qué medio o espacio de EPM prefieres recibir información de la Empresa?

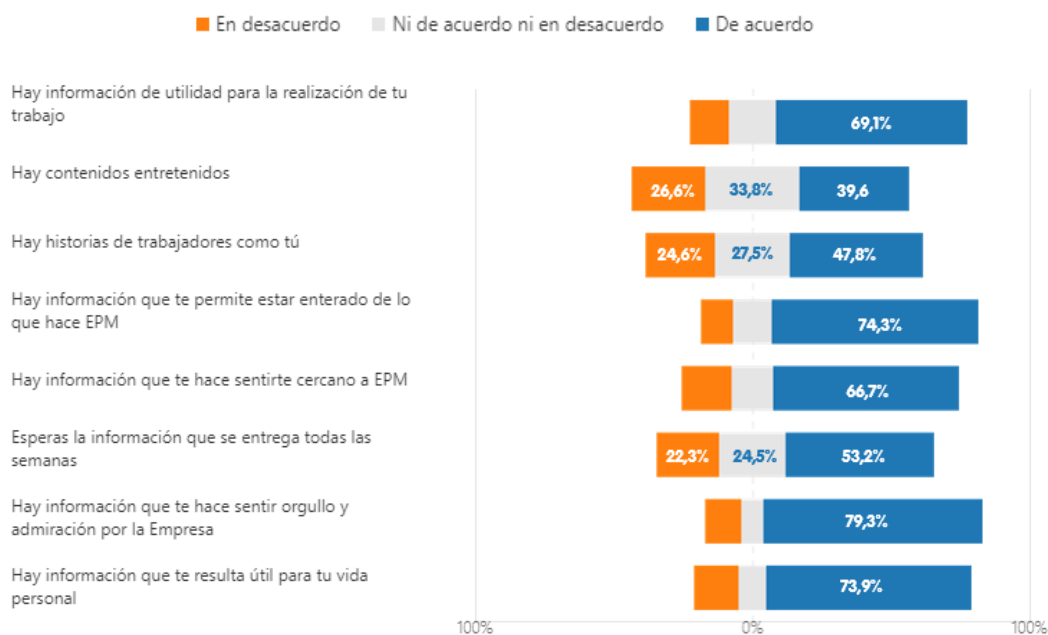


11. ¿Qué tipo de información de EPM prefieres recibir?

Asuntos indispensables para e...	103
Seguridad y salud en el trabajo	96
Gestión del negocio al que pe...	61
Estrategia de los negocios de ...	53
Beneficios y actividades de tal...	90
Ética y valores	71
Nómina	59
Contenidos divertidos y de en...	56
Otro, ¿cuál?:	1



12. Indica qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con los siguientes enunciados relacionados con la información entregada en los medios internos de EPM:



13. A ti ¿qué te gustaría decir a través de los medios o espacios de conversación?

- Contar información sobre cómo realizo mis actividades laborales.
- Quisiera que en los medios siempre se diga la verdad, ya que muchas cosas son a comodidad de las personas.
- Pequeñas frases de motivación y experiencias de vida fundamentadas en el apoyo de EPM, que ayuden a los demás compañeros.
- Logros EPM. Avances Ituango.
- Metodología de la empresa para promover o ascender a los trabajadores oficiales.
- Más compromiso con el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, tener en cuenta que todos somos iguales y de la misma empresa.
- Trabajamos para una empresa muy importante, por lo tanto, sigamos haciéndolo con mucho empeño. Debemos estar muy comprometidos con la empresa.
- Opinar sobre la seguridad y salud en el trabajo con más acompañamiento.
- Mas acompañamiento en la parte de seguridad, ya que no se hace muy frecuente.
- Mejorar la comunicación con los radios Trunkin para desempeñar mejor el trabajo. Muy mala comunicación.
- Que, en la región, hablo específicamente de El salto de Guadalupe, la empresa implemente o haga mantenimiento. A los radios de comunicación, ya que en ocasiones es duro trabajar así, en algunas veredas. Nos retrasamos con el servicio por falta de una buena comunicación, muchas gracias por atención prestada y estamos ahí.

- Me gusta lo que llega por el correo, pero me gustaría en algunos casos socializarlos con personal de EPM, de una manera más directa.
- Que hubiera más capacitación de riesgo eléctrico, y que hayan más reuniones para conocer cómo van los diferentes equipos de trabajo en las regiones
- Aportes a otros compañeros, experiencias vividas en terreno, para fortalecer la colaboración y pericia de todos.
- Me siento muy contento por haber ingresado a la empresa para darle un mejor bienestar a mi familia.
- Compartir experiencias de la región para mejorar la seguridad, ya que estamos en una zona muy hostil con factores sociales.
- Experiencias de trabajo.
- Elogiar, resaltar y hablar muy bien de esta gran empresa.
- Orgullo de permanecer a esta maravillosa empresa y poder apostar todo mi conocimiento ayudando a todas las metas propuestas por la organización.
- Tienes un poco más de información real de los avances en Hidroituango.
- Soluciones a problemas en el área de provisión agua.
- Mostrar, explicar y que la gente conozca nuestra labores, nuestro trabajo.
- Todo está muy bien.
- En pantallas de mi canal es muy malo el contenido ya que son 2 o 3 avisos y se repiten todo el día.
- Lo grande y maravillosa que es la empresa.
- Interactuar con compañeros de otras unidades.
- Tips de seguridad en el trabajo.

- Auto seguridad.
- Hablar sobre temas laborales.
- Los temas de los beneficios de ser empleados de EPM.
- Me parece que la información que brindan por los medios digitales es la adecuada y pertinente para mantenimientos bien informados sobre la actualidad de la empresa.
- Más comunicación con los demás grupos de trabajo.
- Vivencias y experiencias vividas por los funcionarios en su labor.
- Hablar sobre los valores humanos y sobre derechos humanos.
- Relativo, dependiendo la dinámica del ambiente.
- Que EPM no tiene que ver nada con ningún grupo armado, solo prestamos un servicio eficiente y muy bueno.

ANEXO B. Diarios de campo

Diario de campo		
Lugar: Sede de la 30 EPM	Fecha: 8 de agosto 2019	Acontecimiento: Visita avanzada evento interno y observación proyecto segmento operativo
Observación:		
<ul style="list-style-type: none"> • La sede de la 30 de EPM es la segunda más grande de la Empresa, después del Edificio EPM, el lote de terreno cuenta con un área aproximada de 83.184 metros cuadrados. Y alberga personal de áreas de soporte y de negocio, conjugando distintos segmentos y tareas empresariales. 		

- En esta planicie se encuentran distintos equipos de la Empresa, tanto de negocios como de soporte, incluidos aquellos que hacen parte del segmento operativo de EPM. Entre los cuales se destacan el personal de la Proveeduría (supermercado de los trabajadores y beneficiarios de EPM), Transportes y Talleres, Almacén General, Montajes y Gestión Pérdidas.
- Al ser una sede tan extensa es difícil que los equipos puedan encontrar espacios en común para compartir de forma masiva, por el contrario, existen distintos nichos de acuerdo con la conformación de los grupos. Cada uno con una especie de cultura propia y que les permite generar una identidad que comparten y preservan.
- Esto es posible evidenciarlo con el pull de conductores de vehículos livianos, el equipo compuesto por cerca de 50 personas realizan su labor llevando a colaboradores de EPM a distintas zonas del área metropolitana y de Antioquia, por lo cual, el día lunes además de marcar el inicio de semana les permite la posibilidad de encontrarse y definir las tareas que realizarán, en ese tiempo hay espacio para la conversación que gira en torno a anécdotas y bromas que disfrutan y muestran la unión del equipo.
- En este equipo es posible encontrar espacios que giran en torno a rituales, respetados y que se celebran a plenitud, como el día del conductor, donde se reúnen y hacen un suculento desayuno que comparten entre todos y un sancocho para armonizar el almuerzo, todo preparado por ellos, es una festividad que se realiza en honor a la Virgen de Carmen, denominada patrona de los conductores.

En el Edificio EPM este tipo de rituales donde se cocine en la misma sede no existen, por ello, los equipos buscan desde la misma descentralización conservar tradiciones que les permiten compartir y generar cercanía.

- De manera similar viven el día a día los compañeros de Almacén General, quienes encuentran en la sede los rasgos más distintivos de lo que denominan la ‘vieja EPM’, aquella con esencia de finca y campo, donde todos se conocían y compartían alejados de lo protocolario y acartonado que puede ser el Edificio EPM, según comenta los colaboradores.
- En la sede cuentan con distintos medios de comunicación, por ejemplo, pantallas de Mi Canal que cubren algunos edificios y les permiten a los colaboradores estar enterados de lo que sucede en la Organización. Los funcionarios administrativos tienen acceso a su computador todo el día, sin embargo, los colaboradores del segmento operativo no tiene acceso a un computador, hay posibilidades a ingresar a algunos, no todos en buen estado, para consultar de manera rápida información de su interés o algunas tareas empresariales que deben cumplir, lo cual les deja pocas posibilidades para el acceso a información enviada semana a semana en los boletines digitales, principales medios de comunicación internos de EPM.

- La gestora en sede con sus recorridos cada una o dos semana, es el principal canal entre la información corporativa y los colaboradores operativos de la sede. Largos trayectos que debe recorrer de una edificación a otra, para hacerse a una idea el principal medio de transporte de la sede es la bicicleta, hay muchas de estas para que los colaboradores puedan hacer recorridos libremente.
- El día en el que mayor cantidad de colaboradores se evidencian en la sede es el lunes, tanto de conductores de vehículos livianos y de carga, así como los técnicos de Montajes, que ese día reciben su itinerario de la semana, es así como al finalizar la mañana cada uno toma su rumbo, reduciendo de manera considerable el flujo de personas. El viernes marca el regreso y es evidente un aumento de tareas en la sede.
- En un recorrido por la sede las carteleras se hacen frecuentes en cada edificación, hay incluso algunas con marcación temática propia, como la cartelera ambiental. Algunas de estas se encuentran actualizadas, otras no tanto. Esto evidencia que hay una buena oportunidad para llegar a los colaboradores operativos.
- El tamaño de la sede dificulta el desarrollo de actividades masivas para todos los equipos, así que el mejor mecanismo estaría en segmentar los espacios y redefinir cómo llegar en especial a los colaboradores que no tienen acceso continuo a sistemas digitales.
- Los colaboradores de la sede están ávidos por contar sus historias, tienen anécdotas de pasado donde se han vestido de héroes apoyando temas de región, ciudad y de la Empresa, en todos los equipos visitados se encontraron tanto historias de superación personal como de victorias laborales.

Comentarios:

- La sede está dividida en distintas edificaciones, y las grandes distancias no permiten una conexión que genere mayor cercanía entre los equipos que allí laboran.
- La Proveeduría es un punto de encuentro de todos los colaboradores, así como el restaurante donde se alimentan los colaboradores de Sintraemsdes (Sindicato de la Empresa), estas pueden ser dos opciones aptas para entregar información de manera frecuente a los colaboradores de la sede.
- El uso de carteleras y el desarrollo de visitas continuas a los equipos, en especial el lunes, puede ser una alternativa según lo observado en las visitas realizadas.
- En el recorrido realizado algunos trabajadores operativos expresaron que hay un especial interés en los medios internos como el sistema de pantallas Mi Canal, no

obstante, comentan que sería importante que se vieran un poco más en los medios, ya que eso los incitaría a consumirlos de forma continua.

Diario de campo

Lugar: Central hidroeléctrica Guatapé – Campamento Farallones	Fecha: 29 de octubre	Acontecimiento: Visita avanzada evento interno
<p>Observación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El campamento Farallones brinda servicios para la central hidroeléctrica Guatapé, que se encuentra ubicada al oriente del departamento de Antioquia, en la Zona Oriente de operaciones de EPM. • Al ingresar hay un parqueadero contiguo al restaurante, donde se observa a partir de las 12:00 m. a los colaboradores hacer fila con una bandeja para tomar su almuerzo, luego de hacer la fila y tomar el menú del día con varias posibilidades, se disponen a sentarse en las distintas mesas distribuidas en el salón, con cupos para cuatro personas, se sientan y se disponen a comer y aprovechar para conversar con sus compañeros, es un momento de tertulia y sonrisas. Algunos aprovechan para alzar un poco su cabeza para observar los contenidos transmitidos en las pantallas de Mi Canal. • Al salir de este salón se observan algunas edificaciones habitadas por los colaboradores que trabajan en la central, allí se dirigen una vez finaliza la jornada laboral, lo que sucede a partir de las 5:00 p.m. También hay un gimnasio completamente dotado para el uso de los colaboradores antes o al finalizar su jornada laboral. • Siguiendo el desplazamiento hay un salón con sillas, estación de café, ayudas audiovisuales, muebles y mesas de ping pong. Esta es una sala múltiple, donde los colaboradores pueden asistir a capacitaciones, charlas o pasar el rato en sus descansos. • Más abajo se encuentra la zona social del campamento, allí hay un salón techado donde realizan reuniones dirigidas a todos los colaboradores de la central, hay una 		

piscina para adultos, una cacha múltiple y una cacha sintética techada, para el sano esparcimiento de los trabajadores.

- Alrededor hay casas con varias habitaciones, para el uso de colaboradores de la sede y visitantes de la Empresa.
- En el evento es posible observar que los colaboradores llegan de una forma ordenada, hay sillas para 120 personas y se ocupan poco a poco por los equipos, en la central están los colaboradores de Generación Playas y de la Dirección Montajes, pertenecientes a la Vicepresidencia Ejecutiva de Proyectos e Ingeniería; como visitantes hay colaboradores de T&D, Comercial y de Soporte Administrativo.
- Cuando se realizan este tipo de eventos descentralizados en la sede los colaboradores hay una participación masiva, en gran parte porque los miércoles en la sede está destinada para la tarde deportiva.

Comentarios:

- El campamento cobija a los colaboradores del negocio de Generación de EPM, se convierte en sus viviendas y cada espacio genera una apropiación por parte de ellos. El restaurante se convierte en su centro de conversación, un espacio para descansar y compartir.
- La vida en un campamento puede ser muy rutinaria, por ende, es importante generar otros espacios de discernimiento para que los colaboradores aprendan y conozcan un poco más de la Empresa.

Diario de campo – Observación participante

Lugar: Campamento El Cardal

Fecha: 12 y 13 de noviembre

Acontecimiento:
Visita a la central hidroeléctrica Playas - Evento

Observación:

- El campamento El Cardal brinda servicios para la central hidroeléctrica Playas, que se encuentra ubicada al oriente del departamento de Antioquia, a 160 kilómetros de

Medellín, entre los municipios de San Rafael y San Carlos, en la Zona Oriente de operaciones de EPM.

- Al ingresar hay un parqueadero contiguo al restaurante, donde se observa a partir de las 12:00 m. a los colaboradores hacer fila con una bandeja para tomar su almuerzo, luego de hacer la fila y tomar el menú del día con varias posibilidades, se disponen a sentarse en las distintas mesas distribuidas en el salón, con cupos para cuatro personas, se sientan y se disponen a comer y aprovechar para conversar con sus compañeros, es un momento de tertulia y sonrisas. Algunos aprovechan para alzar un poco su cabeza para observar los contenidos transmitidos en las pantallas de Mi Canal.
- Al salir de este salón se observan algunas edificaciones habitadas por los colaboradores que trabajan en la central, allí se dirigen una vez finaliza la jornada laboral, lo que sucede a partir de las 5:00 p.m. También hay un gimnasio completamente dotado para el uso de los colaboradores antes o al finalizar su jornada laboral.
- Siguiendo el desplazamiento hay un salón con sillas, estación de café, ayudas audiovisuales, muebles y mesas de ping pong. Esta es una sala múltiple, donde los colaboradores pueden asistir a capacitaciones, charlas o pasar el rato en sus descansos.
- Más abajo se encuentra la zona social del campamento, allí hay un salón techado donde realizan reuniones dirigidas a todos los colaboradores de la central, hay una piscina para adultos, una cacha múltiple y una cacha sintética techada, para el sano esparcimiento de los trabajadores.
- Alrededor hay casas con varias habitaciones, para el uso de colaboradores de la sede y visitantes de la Empresa.
- En el evento es posible observar que los colaboradores llegan de una forma ordenada, hay sillas para 120 personas y so ocupadas poco a poco por los equipos, en la central están los colaboradores de Generación Playas y de la Dirección Montajes, pertenecientes a la Vicepresidencia Ejecutiva de Proyectos e Ingeniería; como visitantes hay colaboradores de T&D, Comercial y de Soporte Administrativo.
- Cuando se realizan este tipo de eventos descentralizados en la sede los colaboradores hay una participación masiva, en gran parte porque los miércoles en la sede está destinada para la tarde deportiva.

Comentarios:

- El campamento cobija a los colaboradores del negocio de Generación de EPM, se convierte en sus viviendas y cada espacio genera una apropiación por parte de ellos. El restaurante se convierte en su centro de conversación, un espacio para descansar y compartir.
- La vida en un campamento puede ser muy rutinaria, por ende, es importante generar otros espacios de discernimiento para que los colaboradores aprendan y conozcan un poco más de la Empresa.
- En este evento realizado para los colaboradores de la zona, confluyeron alrededor de 120 colaboradores, quienes con una escucha activa y de forma participativa hicieron parte de las distintas actividades propuestas, con lo cual se demostró la conexión con este tipo de iniciativas que llegan para ellos, rompiendo la monotonía y permitiéndoles estar informados sobre lo que sucede en la Empresa.

Al final se recibieron retroalimentaciones de los participantes, quienes casi de forma similar estaban de acuerdo con el desarrollo de eventos gestionados desde la sede principal de EPM, donde la zona donde laboran es protagonista y pueda vivir momentos distintos para romper la rutina en la que están inmersos en su día a día.

Diario de campo

Lugar: Subestación Colombia	Fecha: 27 de noviembre y lunes 2 de diciembre 2019	Acontecimiento: Visita avanzada evento interno y observación proyecto segmento operativo
------------------------------------	---	---

Observación:

- La Subestación Colombia es el corazón del negocio de transmisión y distribución de energía de EPM, pues allí se encuentra el centro de control que coordina la disponibilidad de este servicio público para todos los habitantes del Valle de Aburrá y Antioquia.
- Allí también se encuentra alojada la subestación de energía, que posibilita reducir el nivel de carga de la energía eléctrica para que sea apta para las redes de distribución, que finalmente la llevan a los hogares aledaños.

- Entonces, la sede Subestación Colombia solo está conformada por personal de la Vicepresidencia Transmisión y Distribución con dos equipos específicamente: Operación y Calidad y Subestaciones y Líneas. Así que a diferencia de otras sedes de EPM es posible la presencia de más temáticas en común, en total la habitan cerca de 320 colaboradores.
- La sede además de la subestación de energía está compuesta por tres edificios que son denominados amarillo, azul y rojo, no necesariamente por sus colores, sino por un juego de analogías con el nombre de la sede y las denominaciones de los equipos. USUL es la abreviatura de Unidad Subestaciones y Líneas, que años atrás se llamaba ASUL (Área Subestaciones y Líneas).
- En el denominado edificio rojo se encuentra todo el personal de la Dirección de Operación y Calidad Transmisión y Distribución Energía, allí es donde se encuentra personal administrativo del nivel auxiliar, profesional y directivo. Lo mismo ocurre en el edificio de USUL (o azul) donde está el personal administrativo del equipo de Subestaciones y Líneas.
- En el edificio amarillo se encuentran las instalaciones que habitan los colaboradores del segmento operativo pertenecientes a la Unidad de Subestaciones y Líneas. La primero que se visualiza es el almacén de la sede, que a diferencia de los otros existentes en la Empresa tiene como distintivo una cantidad considerable de plantas que lo decoran, gracias al amor que tiene por estas especies el colaborador encargado de la entrega de materiales, Gabriel Ángel.
- En el primer piso de esta edificación está el comedor de los colaboradores del segmento operativo, con estación de café, mesas, sillas y horno microondas para calentar alimentos. También se visualizan dos computadores que están a disposición de aquellos trabajadores que requieran ingresar a su cuenta de correo electrónico o a la intranet corporativa (Mi Bitácora).
- En el segundo piso hay un auditorio disponible para las reuniones que se hacen con los colaboradores del segmento operativo, también hay un módulo con un computador para el acceso de los trabajadores, y algunas oficinas donde está la gestora del equipo.
- El lunes es el día con mayor movimiento de personas del segmento operativo, pues todos los colaboradores asisten desde las 7:00 a.m. a recibir el itinerario de la semana y a cargar el material que requieren para trabajar durante la semana, algunos de ellos laborarán en el Valle de Aburrá, otros tendrán que dirigirse a distintas regiones de Antioquia.
- En este día los colaboradores se aprestan en distintas partes del edificio y en medio de conversaciones y sonrisas pareciese que se contaran las anécdotas de lo ocurrido en su semana laboral. Los que están sentados en las mesas del comedor observan los

contenidos de la pantalla de Mi Canal, medio interno de EPM. Sin embargo, en una visita anterior el televisor se mantenía apagado, la respuesta recibida fue que había poco flujo de personas por esos días.

- Las carteleras de la sede son un medio de comunicación que se mantiene actualizado, con información asociada a tareas de los colaboradores y datos de corte corporativo, en su mayoría llevados por las gestoras en sede. También hay una cartelera ambiental con información de este tipo.
- Los lunes es el día donde se reúnen todos los colaboradores y en plenaria comentan cómo les fue la semana anterior en sus labores y se explica lo que se hará durante los próximos 4 días. Esta es la ocasión en la que hacen preparación en equipo, en especial postres, que entregan a los compañeros, una especie de ritual que es toda una tradición en el equipo.

Comentarios:

- A pesar de la rutina propia de los trabajadores de esta sede, con actividades itinerantes por toda la región, es posible generar impactos comunicativos enfocados en la cercanía y entrega de información que agregue valor los lunes durante las primeras horas de la mañana.
- Descentralizar la comunicación puede ser la clave para que los colaboradores conozcan un poco más los medios de comunicación corporativos de EPM, así como información o estrategias de orden corporativo que no llegan de manera fácil y eficiente a este segmento de colaboradores.
- Como esta sede hay muchos despachos más en el área metropolitana de Medellín, y sería valioso que la presencia de comunicaciones se diera con una mayor frecuencia.