

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA ASONAL JUDICIAL S.I. SECCIONAL PALMIRA Y LA
JUNTA DIRECTIVA

DANIELA JIMÉNEZ BENAVIDEZ

1539166

FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE

JULIO, 2025

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios, por darme la capacidad de llegar hasta este punto, por darme salud, vida, el aliento y la habilidad para terminar este camino que no fue fácil, muchas veces no fue bonito y que se construyó con pequeñas victorias cada día algunas grandilocuentes como este trabajo, otras más pequeñas como el solo hecho de poder salir de mi casa abordar el MIO.

A mis padres, Luis Felipe Jiménez y Olga Lucía Benavidez, porque sin ellos no habría llegado hasta aquí, sin su amor incondicional, sin sus palabras de aliento, incluso cuando quería darme por vencida con todo, por ver lo mejor de mi y tener la paciencia para verme lograr mis metas aunque estás no se cumplieran al ritmo que todos esperábamos al inicio.

A mis dos amores, Aslan y Lunita, por ser los mejores gatos de apoyo emocional del mundo.

Le agradezco a mi alma mater por ponerme guías comprensivos (Kevin Garcia, Jorge Caicedo, Julian Gonzales, Alejandra Toro y Liz Rincón) que más que su inteligencia académica destacó su lado más humano, que entendieron mis dificultades y en la medida de sus posibilidades me señalaron el camino a seguir.

También le agradezco a mis tíos, Yeison y Andres Manuel, y a mi tía, Solayda, a mis abuelas, Amparo e Hilda, porque incluso desde la distancia me ponían en sus oraciones, me animaban y abrazaban cuando todo era demasiado duro para mi.

No menos importante, a mis amigas, Luisa aunque ya no seas parte vital de mi vida, fuiste mi primera amiga y la primera a la que le conté muchos de mis sueños; Daniela Chaves y Laura Figueroa gracias por volverme meme una de las mayores frustraciones de mi vida, la hicieron más ligera, gracias por aguantarme durante casi dos décadas; Juliana gracias por hacerme más ameno esta etapa de mi vida, por presentarme al amor de mi vida, a mi Aslan; Lesly gracias por acompañarme en las madrugadas, por permitir a mi mente desbordarse y contenerla cuando yo no pude y Francisca eres la última en unirse, pero sin tu toque mágico probablemente seguiría viendo manchones de colores en lugar de la pintura completa, gracias por hacerme la vida más dulce.

Y aquellos que no nombre, por favor no se sientan mal, porque los llevo en mi corazón y el granito de arena (o la montaña) que aportaron no la olvido, por el contrario la llevó con mucha gratitud, por eso...

¡GRACIAS TOTALES!

Tabla de contenido

Pág.

1. Planteamiento del problema	9
1.1. Contextualización del problema	9
1.2. Delimitación del problema	12
1.3. Pregunta problema	13
2. Justificación	14
3. Objetivos	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos	17
4. Marco teórico	19
4.1. Antecedentes	19
4.2. Marco Teórico	21
4.2.1. Eje Ético-Político: La Comunicación como Diálogo y Educación Popular	21
4.2.2. Eje Simbólico-Identitario: La Comunicación como Mediación Cultural	22
4.2.3. Eje Estratégico-Operativo: La Comunicación Organizacional desde la Complejidad	23
4.3. Marco Contextual	25
4.3.1. El Sindicalismo en Colombia.	26
4.3.2. El Sector Judicial Colombiano.	28
4.3.3. El Territorio: Complejidad Municipal en el Valle del Cauca	28
4.4. Marco Conceptual	29
4.4.1. Comunicación Interna Sindical (CIS):	29
4.4.2. Diálogo Organizacional:	30
4.4.3. Mediaciones Territoriales y Culturales:	30
4.4.4. Participación con Incidencia y Ciudadanía Comunicativa:	31
4.4.5. Estrategia Comunicativa Situada:	31
4.5. Marco legal	31
Tabla 1.	
Marco normativo aplicable según la regulación colombiana.	32
5. Metodología	39
5.1. Tipo de investigación	39
5.2. Enfoque	41
5.3. Paradigma	42
5.4. Población y muestra	44
5.5. Instrumentos de recolección de información:	45

5.6. Análisis de la información	46
5.7. Consideraciones éticas	48
6. Resultados	50
6.1. Síntesis de Hallazgos por Fuente de Información	50
6.1.1. La Encuesta a 57 Afiliados	50
Tabla 2. Canales de comunicación más usados (N = 71)	51
Tabla 3. Frecuencia de actualización y valoración global (N = 71)	52
Tabla 4. Dimensiones de la comunicación interna (Likert 1–5; N = 71)	52
Tabla 5. Tipo de información difundida y suficiencia percibida (Likert 1–5; N = 71)	54
6.1.2. Resultados del Análisis de Contenido en Redes Sociales y Canales Digitales	55
6.1.3. Resultados de las entrevistas semi estructuradas	57
6.2. Diagnóstico Estratégico: Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)	63
6.2.1. Debilidades	64
6.2.2. Oportunidades	65
Figura 1. Nivel de estudios y dependencia	66
6.2.3. Fortalezas	67
6.2.4. Amenazas	68
6.3. Desarrollar un plan de comunicación interna estructurado que contemple protocolos, canales y mecanismos de evaluación.	69
Tabla 10. Matriz marco de protocolos y responsabilidades	71
Tabla 11. Calendario editorial multicanal (frecuencia estándar por trimestre)	72
Figura 2. Flujograma de proceso	73
6.4. Discusión	76
7. Conclusiones y recomendaciones	84
7.1. Conclusiones	84
7.2. Recomendaciones	87
Referencias	93
Anexos	97
Anexo 1: Encuesta	97
Anexo 2: Capturas de pantalla de las redes sociales	112
Anexo 3: Entrevistas	120

Lista de tablas

Tabla 1.	
Marco normativo aplicable según la regulación colombiana.	31
Tabla 2.	
Canales de comunicación más usados (N = 57)	51
Tabla 3.	
Frecuencia de actualización y valoración global (N = 57)	52
Tabla 4.	
Dimensiones de la comunicación interna (Likert 1–5; N = 57)	52
Tabla 5.	
Tipo de información difundida y suficiencia percibida (Likert 1–5; N = 57)	54
Tabla 10.	
Matriz marco de protocolos y responsabilidades	66
Tabla 11.	
Calendario editorial multicanal (frecuencia estándar por trimestre)	67

Lista de figuras

Figura 1.	
Nivel de estudios y dependencia	61
Figura 2.	
Flujograma de proceso	69

RESUMEN

El proyecto propone un plan de comunicación interna para la recién conformada Seccional Palmira de Asonal Judicial S.I. La investigación aborda la necesidad crítica de fortalecer la cohesión entre los afiliados, quienes enfrentan desafíos significativos como la dispersión geográfica, una sobrecarga laboral extrema en el sector judicial y la falta de estrategias institucionales de comunicación consolidadas.

A través de un enfoque multimodal que incluyó encuestas a afiliados y entrevistas semiestructuradas. El plan propuesto no solo busca optimizar los flujos de información, sino también transformar la comunicación en un ejercicio de ciudadanía organizacional y protección colectiva, integrando protocolos de seguridad digital ante el contexto de violencia antisindical en Colombia.

Palabras clave: comunicación interna, sindicalismo, plan de comunicación. estrategia situada

1. Planteamiento del problema

1.1. Contextualización del problema

Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira se configura como una organización sindical que agrupa a funcionarios del sector judicial en la región. Dada la naturaleza de los sindicatos, la capacidad de articulación y la efectividad de su gestión dependen, en gran medida, de la calidad de la comunicación interna (Capriotti, 2009). En el caso de la Seccional Palmira, al tratarse de una instancia de reciente conformación, la necesidad de establecer canales adecuados para compartir información, comunicar objetivos y coordinar acciones resulta prioritaria (Correa García et al., 2021).

El surgimiento de esta nueva seccional responde, en parte, al interés de descentralizar las labores y necesidades que antes atendía la seccional de Cali, la cual presentaba limitaciones para cubrir efectivamente municipios más pequeños y dispersos. Sin embargo, el reto de agrupar esfuerzos y estandarizar procedimientos en lugares con condiciones socioeconómicas diversas exige una estrategia sólida de comunicación, capaz de sortear las distancias y la sobrecarga laboral (Libaerte, 2018). De acuerdo con Manuel Castells (2009), en un mundo donde la información y el conocimiento son cruciales, las organizaciones deben afianzar modelos integradores de comunicación para ser realmente efectivas.

Actualmente, el sindicato cuenta con afiliados que se desempeñan en distintos despachos, algunos de los cuales se ubican a horas de distancia de la cabecera municipal, lo que puede derivar en retrasos en la transmisión de mensajes y en la organización de reuniones (Durán Bravo & Fernández Fuentes, 2020). Esta realidad complica la cohesión del grupo, pudiendo repercutir en la capacidad para negociar de manera oportuna con las entidades gubernamentales y de justicia. Ante ello, diversos autores, como Dominique Wolton (2004), han destacado la

relevancia de la comunicación como un eje transversal para la coordinación efectiva y la construcción de identidad en instituciones de carácter social.

La sobrecarga de trabajo también dificulta la dedicación a asuntos organizacionales, como la planeación de actividades y el fortalecimiento de la imagen corporativa (Correa García et al., 2021). Esto potencia la necesidad de contar con canales de comunicación internos claros, eficientes y motivadores para involucrar a los afiliados en una participación, reduciendo así la posibilidad de que se sientan desinformados o desvinculados (Capriotti, 2009).

La primera causa que se destaca es la carencia de estrategias de comunicación institucional consolidadas. Como señala Libaerte (2018), el diseño de un plan de comunicación requiere de un diagnóstico previo que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira, se requiere profundizar más y generar estrategias que guíen la difusión de información entre afiliados y junta directiva.

En segundo lugar, la dispersión geográfica se convierte en un factor determinante. ya que limita la posibilidad de realizar asambleas presenciales de forma constante, haciendo que la comunicación depende en gran medida de herramientas digitales. Sin embargo, la falta de una estrategia definida para el uso de estas herramientas genera vacíos informativos (Durán Bravo & Fernández Fuentes, 2020).

La sobrecarga de trabajo representa una tercera causa esencial. La elevada carga procesal sobre los fiscales y demás funcionarios adscritos a la Seccional Palmira disminuye la disponibilidad para plantear dinámicas de participación y discusión. Como señala Castells (2009), las organizaciones que no dedican tiempo y recursos a la gestión de la comunicación interna corren el riesgo de perder cohesión, lo que afecta su eficacia y su capacidad de transformación.

Finalmente, se encuentra la falta de capacitación en comunicación organizacional y la escasa coordinación con la seccional de Cali, de la cual se derivó recientemente. Como plantean Correa García et al. (2021) en su investigación sobre sindicatos en Uruguay, la escasez de formación en herramientas de comunicación interna puede llevar a la repetición de errores y al fortalecimiento de viejos paradigmas que obstaculizan la actualización de los modelos de gestión.

Una de las consecuencias más evidentes es la desarticulación y bajo sentido de pertenencia de los afiliados. Al no contar con canales fluidos de información, muchos funcionarios pueden sentir que sus necesidades e inquietudes no son escuchadas y atendidas (Capriotti, 2009). Esta situación mina la motivación y podría desencadenar en la renuncia a la afiliación sindical, debilitando la fuerza del colectivo.

Otra consecuencia importante es la ineficacia en la toma de decisiones y en la gestión de conflictos internos. Según Libaerte (2018), en la medida en que la información no fluye de manera transparente, se reduce la capacidad de reacción ante problemáticas urgentes, y se dificulta el establecer hojas de ruta claras para avanzar en los objetivos sindicales. Esto, a su vez, puede afectar la credibilidad y legitimidad de la organización frente a instancias superiores y medios de comunicación, generando un círculo vicioso de desinformación e inmovilismo.

Asimismo, la carencia de un plan de comunicación repercute en la falta de visibilidad y posicionamiento de la Seccional Palmira ante la opinión pública y ante los entes judiciales o gubernamentales. Como señala Wolton (2004), la construcción de imagen y reputación no se limita a las acciones mismas de la organización, sino que depende, en gran medida, de la narrativa que se logre proyectar. Cuando no se define un mensaje claro, es más difícil atraer nuevos afiliados y establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la labor sindical.

Por último, la brecha tecnológica puede acentuarse si no se implementan canales adecuados de comunicación en línea. Algunos afiliados pueden sentirse excluidos si no reciben la formación o las herramientas necesarias para interactuar a través de plataformas digitales, lo cual incide directamente en los procesos democráticos de elección y en la construcción colectiva de propuestas (Correa García et al., 2021).

1.2. Delimitación del problema

El presente estudio se centra en la **Seccional Palmira de Asonal Judicial S.I.**, organización sindical que tiene jurisdicción en diversos municipios de la región (Candelaria, Pradera, Florida, Cerrito, Ginebra, Buga, Guacarí, Palmira) , con especial incidencia en las áreas donde se concentran fiscalías, juzgados y despachos judiciales de mediana y alta complejidad (Durán Bravo & Fernández Fuentes, 2020). Se busca abordar la problemática de la comunicación interna de forma específica, focalizando las necesidades y carencias que se derivan de la dispersión geográfica, la carga laboral y la ausencia de planes de comunicación formales. La temporalidad del análisis se enmarca en la actualidad, pues se requiere una respuesta inmediata y estratégica que atienda las dinámicas del mundo judicial, sujeto a constantes cambios en términos de normatividad y operatividad (Libaerte, 2018).

Esta delimitación permite acotar la investigación a un contexto geográfico concreto (Palmira, Candelaria, Pradera, Florida, Cerrito, Ginebra, Buga, Guacarí), a un tipo de organización definida (sindicato del sector judicial) y a una temática específica (la comunicación como eje articulador de la gestión organizacional), según lo propuesto por Castells (2009) al momento de diseñar estudios de comunicación en escenarios concretos. Con ello, se facilitará la elaboración de un diagnóstico preciso y la implementación de estrategias reales y viables que respondan a los objetivos de la organización.

1.3. Pregunta problema

A partir de lo anterior, la pregunta que articula este proyecto es la siguiente:

¿De qué manera puede implementarse un plan de comunicación interna en Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira que permita fortalecer la cohesión de sus afiliados y optimizar la gestión de la organización?

2. Justificación

La implementación de un plan de comunicación para Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira se revela como una necesidad imperante dadas las condiciones actuales de sobrecarga laboral, dispersión geográfica y vacíos estructurales en la gestión informativa. La comunicación interna no es solo una función instrumental, sino un eje transversal para articular la identidad, la participación y la incidencia de todo colectivo social (Uranga, 2007). En el ámbito sindical, este rol adquiere mayor importancia: se trabaja con derechos fundamentales, procesos judiciales y dinámicas de interlocución con actores gubernamentales y la sociedad en su conjunto. De ahí la urgencia de establecer canales de comunicación eficientes, que respondan a las necesidades locales y que integren a todos los afiliados bajo objetivos compartidos.

Históricamente, los sindicatos han dependido de la organización presencial, mediante asambleas o encuentros regionales (Correa García et al., 2021). Sin embargo, la realidad contemporánea demanda estrategias más flexibles y tecnificadas. Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira, al hallarse en un proceso de constitución y consolidación propio, tiene la oportunidad de diseñar e implementar, desde sus inicios, un plan de comunicación que sea consciente de sus limitaciones y fortalezas como organización social (Mata, 2006). La justificación de este proyecto radica en la posibilidad de construir prácticas comunicativas con proyección futura y capacidad de adaptación a los cambios estructurales del entorno judicial, político y social, entendiendo la comunicación como una práctica ciudadana y de construcción de poder colectivo.

En la práctica, una comunicación poco estructurada se traduce en dificultades para coordinar acciones colectivas, bajo nivel de participación en las actividades sindicales y escasa visibilidad ante la opinión pública. Un plan de comunicación democrático, por el contrario, implica ir más allá del diseño de estrategias para fomentar la cohesión; supone, en palabras de

Chaparro (2008), garantizar el derecho a la comunicación de los afiliados, es decir, su acceso, capacidad de producción y poder de gestión sobre los canales y sentidos de la organización. Este enfoque, que posiciona al sindicato como un actor legítimo en la defensa de los derechos de los trabajadores judiciales, no solo eleva la calidad del debate y la eficacia en la toma de decisiones, sino que al construir desde la base fortalece radicalmente su legitimidad social de cara a la ciudadanía y a las instancias superiores de la administración de justicia. Es así cómo se construye un auténtico poder comunicacional para el cambio social (Uranga, 2007), arraigado en la participación con incidencia real.

Asimismo, la creación de canales adecuados de comunicación interna posibilita la circulación rápida y transparente de información (Libaerte, 2018). Esto favorece el sentido de pertenencia de los afiliados y estimula la corresponsabilidad en la definición de las estrategias sindicales, dando lugar a una gobernanza más democrática (Kunsch, 2016). Bajo esta premisa, el proyecto se sustenta en la idea de que la comunicación debe ser concebida como un proceso recíproco, en el que cada actor, sin importar su ubicación o rango, pueda ofrecer retroalimentación y recibir información oportuna para la toma de decisiones, en línea con la concepción de comunicación como derecho ciudadano (Mata, 2006).

Por otra parte, la justificación de este proyecto también se basa en la contribución a la modernización de la gestión sindical. Según Castells (2009), en la sociedad-red, las organizaciones que no desarrollan competencias comunicativas sostenibles corren el riesgo de rezagarse frente a los cambios tecnológicos y socioculturales. En el caso de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira, la digitalización de procesos puede allanar el camino para mejorar la coordinación entre afiliados, facilitar la rendición de cuentas y acercar las diversas voces del sindicato a la mesa de decisiones. De esta forma, la comunicación trasciende lo meramente

funcional y se convierte en un componente esencial para la innovación organizacional y la construcción de estrategias de incidencia (Uranga, 2007).

Otro de los aspectos que fundamentan la relevancia de este proyecto es la urgencia de salvaguardar la integridad de la información y el mensaje que se proyecta a la comunidad. En la actividad sindical confluyen intereses múltiples y, en ocasiones, visiones divergentes del quehacer judicial (Fernández-Fernández, 2012). Un plan de comunicación bien estructurado permite al sindicato trazar directrices sobre el uso de redes sociales, la elaboración de boletines y la realización de eventos públicos, asegurando la coherencia discursiva y protegiendo la credibilidad institucional. Esto es vital en un contexto donde la confianza ciudadana en la justicia tiende a ser fluctuante y susceptible de polémicas mediáticas (Wolton, 2004), requiriendo una comunicación estratégica que construya legitimidad desde la coherencia entre acción y discurso (Uranga, 2007).

Por último, este proyecto está justificado porque su desarrollo aportará al fortalecimiento de la cultura organizacional de la Seccional Palmira. La identidad de Asonal Judicial S.I. no se construye únicamente a partir de sus estatutos, sino también a través de las prácticas diarias, las dinámicas de interacción y la forma en que circula el conocimiento en la organización (Kunsch, 2016). Al proponer una estrategia integral de comunicación, se fomenta la consolidación de valores compartidos, el respeto por las jerarquías democráticas y la búsqueda de consensos en la resolución de conflictos. Esto incide de manera directa en la sostenibilidad del sindicato, dado que los afiliados que se sienten parte de un colectivo sólido están más dispuestos a participar activamente y mantenerse en la organización, materializando así la comunicación como práctica de ciudadanía organizacional (Mata, 2006).

En síntesis, la justificación para el desarrollo de un plan de comunicación en Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira descansa en la necesidad de mejorar la gestión interna, promover la participación activa de los afiliados y modernizar las prácticas sindicales en consonancia con las nuevas dinámicas tecnológicas y sociales. El proyecto se configura, así, como una estrategia clave para la eficacia, la transparencia y la capacidad de incidencia del sindicato en su entorno inmediato. Con ello, no solo se da respuesta a los retos comunicacionales presentes, sino que se sientan las bases para que Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira sea un referente de buenas prácticas en el trabajo sindical y la defensa de los derechos de los trabajadores judiciales, a través de una comunicación entendida como herramienta de transformación social y ejercicio de ciudadanía (Uranga, 2007; Mata, 2006).

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer un plan de comunicación interna para Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira que fortalezca la cohesión de sus afiliados y optimice la gestión organizacional en un contexto de dispersión geográfica y sobrecarga laboral.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales falencias y necesidades en los canales de comunicación interna de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira.
- Identificar herramientas y estrategias de comunicación digital y presencial adecuadas para contextos sindicales descentralizados y con limitaciones tecnológicas.

- Recomendar un canal de comunicación interna adecuado que contemple protocolos, canales y mecanismos de evaluación que promuevan la participación, la información oportuna y el sentido de pertenencia de los afiliados.

4. Marco teórico

Este marco teórico propone un andamiaje que comprende la comunicación interna sindical como un proceso político, pedagógico y cultural, inscrito en un territorio concreto (Valle del Cauca) y en un sector (judicial) atravesado por lógicas de poder, sobrecarga y resistencia. No se trata de aplicar teorías, sino de tejer un entramado conceptual que permita asimilar y transformar la realidad comunicativa de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira. Para ello, se articulan tres ejes teóricos entrelazados que dialogan entre sí: uno ético-político centrado en el diálogo y la educación liberadora, otro simbólico-identitario que atiende a las mediaciones culturales, y un eje estratégico-operativo que aborda la complejidad desde una perspectiva situada. Este marco, arraigado en autores como Freire, Martín-Barbero y Massoni, proporciona las lentes para diagnosticar los problemas no como fallas técnicas, sino como expresiones de dinámicas más profundas, y para diseñar respuestas que sean a la vez prácticas y emancipadoras.

4.1. Antecedentes

La reflexión sobre la comunicación en organizaciones sociales no parte de cero en nuestra región. En su obra fundacional "¿Extensión o comunicación?" (1969), el pedagogo brasileño Paulo Freire estableció una crítica al modelo de comunicación como mera transferencia unidireccional de información —lo que llamó el modelo "bancario"—, donde un emisor activo "deposita" contenidos en un receptor pasivo. Para Freire, la verdadera comunicación es diálogo, un acto de co-creación y problematización del mundo que requiere amor, humildad, fe en los otros y un profundo sentido crítico (Freire, 1969). Este postulado ético-político es el sustrato sobre el cual se ha construido gran parte de la reflexión posterior sobre comunicación y cambio social en América Latina, y constituye el punto de partida ineludible para pensar la

comunicación al interior de un sindicato, que es, ante todo, un colectivo que busca transformar su realidad.

Junto a esta base filosófica, es pertinente reconocer esfuerzos por sistematizar experiencias concretas de comunicación sindical en la región. Investigaciones como "Sindicatos y sociedad: la comunicación como estrategia" (Correa García et al., 2021), desarrollada en Uruguay, evidencian que la problemática de la articulación comunicativa en organizaciones de trabajadores es un campo de estudio vigente. Dicho trabajo, entre otros, explora cómo la comunicación puede ser un eje articulador para la acción colectiva frente a desafíos como la fragmentación (Correa García et al., 2021), la dispersión geográfica y la sobrecarga laboral que también afectan a Asonal Judicial (Durán Bravo & Fernández Fuentes, 2020; Libaerte, 2018). El estudio de Castells (2009) sobre el poder en la sociedad-red refuerza esta idea al señalar que las organizaciones efectivas deben afianzar modelos integradores de comunicación, especialmente en contextos de dispersión como el de Palmira. Además, la reflexión de Wolton (2004) sobre la comunicación como eje transversal para la coordinación y construcción de identidad, y la de Capriotti (2009) sobre su importancia para evitar la desvinculación de los afiliados, se suman a este diagnóstico. Estos antecedentes demuestran que el camino para abordar el caso de Asonal Judicial puede y debe enriquecerse desde un diálogo con las reflexiones y aprendizajes producidos en contextos latinoamericanos afines, que comparten desafíos de democratización, participación y resistencia en escenarios de desigualdad.

4.2. Marco Teórico

4.2.1. Eje Ético-Político: La Comunicación como Diálogo y Educación

Popular

El primer pilar de este marco se centra en la dimensión ética y política de la comunicación, recuperando la tradición de la educación popular. Como ya se adelantó, la obra de Paulo Freire es fundamental. Para Freire, el diálogo no es una técnica, sino la esencia de la praxis liberadora. En "Pedagogía del oprimido" (1970), argumenta que "el diálogo es el encuentro de los hombres y mujeres mediatizados por el mundo, para pronunciarlo" (Freire, 1970, p. 89). Aplicado a una organización sindical, esto implica que la comunicación interna no puede reducirse a boletines o circulares. Debe ser el espacio de encuentro donde los afiliados, mediatizados por sus condiciones laborales (sobrecarga, dispersión, precariedad), 'pronuncian' ese mundo juntos, lo nombran críticamente y se organizan para transformarlo. Un plan de comunicación que no genere este diálogo horizontal y problematizador perpetúa una relación vertical, donde la junta directiva "posee" la información y la "dona" a una base concebida como pasiva, lo que en el diagnóstico de Asonal Judicial se identificó como una causa de desarticulación y bajo sentido de pertenencia (Capriotti, 2009).

Complementando esta visión, el comunicólogo Mario Kaplún desarrolló una "pedagogía de la comunicación" que traslada los postulados freireanos al diseño de procesos comunicativos. En su texto clave "Una pedagogía de la comunicación" (1998), Kaplún propone un modelo que va de la mera información a la concientización y de ahí a la participación. Crítica los enfoques instrumentalistas y enfatiza que la comunicación educativa debe apuntar a "formar sujetos comunicantes, críticos y creativos" (Kaplún, 1998, p. 45). Para el caso de Asonal Judicial, la implicación es clara: el objetivo último de cualquier estrategia comunicativa no puede ser

simplemente "informar mejor". Debe ser, formar a los afiliados como sujetos comunicativos activos, capaces de decodificar críticamente los mensajes institucionales, de expresar sus necesidades y de participar en la construcción de sentidos colectivos (Kunsch, 2016). Esto podría materializarse, por ejemplo, en la formación de delegados territoriales como facilitadores de diálogo, antes que como meros repetidores de mensajes centrales. Esta necesidad se hace urgente ante las consecuencias identificadas, como la ineficacia en la toma de decisiones y la gestión de conflictos internos derivada de un flujo de información poco transparente (Libaerte, 2018).

4.2.2. Eje Simbólico-Identitario: La Comunicación como Mediación Cultural

El segundo pilar nos aleja de una visión instrumental para adentrarnos en la dimensión cultural y simbólica de la comunicación. Aquí, la contribución del teórico colombiano-español Jesús Martín-Barbero es nodal. En su obra seminal "De los medios a las mediaciones" (1987), Martín-Barbero propone un giro fundamental: dejar de mirar solo a los medios o mensajes para enfocarse en las mediaciones, es decir, "las instancias y procesos a través de los cuales la comunicación es posible y adquiere sentido" (Martín-Barbero, 1987, p. 205). Estas mediaciones incluyen la cotidianidad, la temporalidad, la ritualidad y la competencia cultural. Aplicado a nuestro objeto de estudio, esto significa que las "falencias" comunicativas en Asonal Judicial no son simplemente un mal uso de WhatsApp o la falta de un boletín. Son fenómenos mediados por:

- 1) la cotidianidad laboral judicial, marcada por el estrés, la urgencia y la falta de tiempo, identificada en el planteamiento como una sobrecarga de trabajo que disminuye la disponibilidad para la participación (Castells, 2009; Correa García et al., 2021);
- 2) la temporalidad y espacialidad discontinua de un sindicato disperso en varios municipios, un factor determinante

según Durán Bravo & Fernández Fuentes (2020); y 3) los rituales organizativos existentes (o ausentes), como las asambleas. Diagnosticar y actuar sobre la comunicación exige, por tanto, comprender profundamente estas capas de mediación que filtran y resignifican todo intercambio.

En la misma línea, la peruana Rosa María Alfaro, desde su trabajo en "Culturas populares y comunicación participativa" (1985), aporta una perspectiva indispensable: la necesidad del diálogo de saberes y el reconocimiento de los códigos culturales propios de los actores. Alfaro advierte contra la imposición de lenguajes y formatos ajenos a las culturas populares, pues esto genera distancia y no pertenencia. Para un sindicato como Asonal Judicial, esto implica que antes de diseñar una "campana" con lenguaje corporativo, es crucial escuchar y valorar los lenguajes, formatos y estéticas que ya circulan entre los afiliados: el tono coloquial de los mensajes de texto, los modos de debate en las salas de descanso, los símbolos e historias compartidas que dan cohesión al grupo. La identidad organizacional, desde este enfoque, no se construye desde un manual impuesto, sino que emerge y se refuerza en estos intercambios cotidianos y culturalmente situados (Alfaro, 1985) y la importancia de reforzar los valores compartidos a través de la comunicación (Kunsch, 2016). Un plan de comunicación debe, por tanto, potenciar y dignificar estos códigos existentes, integrándose a la estrategia formal, para contrarrestar la falta de visibilidad y posicionamiento que se deriva de no proyectar una narrativa clara (Wolton, 2004).

4.2.3. Eje Estratégico-Operativo: La Comunicación Organizacional desde la Complejidad

El tercer pilar proporciona las herramientas para transitar de la comprensión a la acción concreta, sin caer en recetas universales. La argentina Sandra Massoni propone una visión de la comunicación estratégica radicalmente diferente a los modelos gerenciales. En su libro

"Comunicación estratégica: La gestión de la complejidad" (2003), Massoni la define como una "tecnología social blanda" que opera en escenarios de alta complejidad. Su enfoque, denominado "de la complejidad" o "situacional", parte de la premisa de que no hay soluciones estándar. Requiere, en primer lugar, un mapeo riguroso de los actores, sus relaciones de poder, sus narrativas y los escenarios (sociales, territoriales, políticos) en los que se desenvuelven (Massoni, 2003). Para Asonal Judicial, este mapeo implicaría identificar no solo a "los afiliados" como un bloque homogéneo, sino a distintos grupos (fiscales, auxiliares, juzgados, personal de despachos en zona urbana vs. rural), sus niveles de involucramiento, sus canales de confianza y sus "nudos críticos" específicos (desconfianza hacia la directiva, fatiga informativa, miedo a participar). Solo desde este diagnóstico fino y situado se pueden diseñar tácticas comunicativas pertinentes y flexibles que respondan a la justificación del proyecto, basada en mejorar la gestión interna, promover la participación y modernizar las prácticas sindicales en un contexto tecnológico cambiante (Castells, 2009).

Desde una perspectiva estratégica, Washington Uranga en "Comunicación estratégica para el cambio social" (2007) enfatiza la dimensión política y transformadora de la comunicación en organizaciones sociales. Uranga sostiene que la comunicación estratégica debe estar al servicio de la construcción de poder social y de la incidencia política, articulando saberes, acciones y discursos para transformar realidades. Para un sindicato como Asonal Judicial, esto implica que el plan de comunicación no puede limitarse a la gestión interna; debe ser una herramienta para dar a conocer las demandas, posicionar agendas y fortalecer la capacidad de incidencia del colectivo frente a las instituciones judiciales y gubernamentales (Uranga, 2007).

Complementando esta visión estratégica, el español Manuel Chaparro, cuya influencia en la comunicación comunitaria en Latinoamérica es vasta, aporta un principio operativo crucial: la participación como derecho a la comunicación. En su obra "Comunicación y ciudadanía: la urgencia de reinventar la democracia" (2008), Chaparro defiende que la verdadera comunicación comunitaria (y por extensión, la sindical) se da cuando la comunidad no sólo es receptora, sino que tiene acceso, capacidad de producción y poder de gestión sobre sus medios y canales (Chaparro, 2008). Esta perspectiva se suplementa con la de Mata (2006), quien en "Comunicación y ciudadanía: problemas teórico-políticos de su articulación" profundiza en las tensiones entre la comunicación como derecho y como práctica ciudadana, destacando la necesidad de construir marcos que permitan la expresión plural y el debate público. Traducido a nuestro caso, esto significa que el WhatsApp grupal, la futura web o el boletín deben ser concebidos y regulados como bienes comunes del sindicato. Los protocolos de uso, la moderación de contenidos, la calendarización de envíos, no deberían ser decididos unilateralmente por un comité, sino co-construidos con representantes de la base, tal como lo sugiere el enfoque participativo de Kunsch (2016). Esta gestión democrática de los canales es lo que transforma un flujo de información en un verdadero sistema de comunicación participativa y empodera a los afiliados como sujetos comunicativos plenos, en línea con lo postulado por Freire y Kaplún, y es esencial para revertir la brecha tecnológica que puede excluir a algunos afiliados (Correa García et al., 2021).

4.3. Marco Contextual

Un marco teórico latinoamericano exige, por coherencia, una contextualización explícita de la realidad en la que se inserta el fenómeno estudiado. La comunicación sindical en Colombia

no ocurre en el vacío, sino en un entramado histórico, político y social específico que la mediatiza profundamente.

4.3.1. El Sindicalismo en Colombia.

Colombia ha sido señalada sistemáticamente por organizaciones internacionales como uno de los países más peligrosos del mundo para ejercer la actividad sindical. Esta violencia no es aleatoria, sino que responde a un patrón histórico de persecución a quienes defienden derechos laborales y colectivos. Los informes anuales de la Escuela Nacional Sindical (ENS) documentan de manera persistente asesinatos, amenazas, hostigamientos y desplazamientos forzados contra líderes y afiliados sindicales, configurando un contexto de violencia antisindical estructural que se mantiene pese a los acuerdos de paz (ENS, 2024). La situación en el Valle del Cauca, región donde opera la Seccional Palmira, presenta una gravedad particular. Investigaciones del Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP, 2021) evidencian patrones de persecución y criminalización de la protesta social y sindical en el departamento, donde confluyen actores armados ilegales y, en ocasiones, una respuesta represiva por parte de la fuerza pública.

El sector judicial no es ajeno a esta conflictividad. Los funcionarios judiciales, especialmente aquellos en regiones con alta presencia de economías ilegales, han sido víctimas de amenazas y ataques por su labor (CINEP, 2021). Esta vulnerabilidad se extiende a su organización colectiva y al ejercicio de la justicia misma. El Fondo de Solidaridad con los Jueces Colombianos (FASOL), una organización fundada para defender la independencia judicial y apoyar a magistrados y jueces amenazados, ha documentado numerosos casos de hostigamiento, seguimientos y atentados contra la vida de operadores de justicia, reflejando los riesgos extremos que enfrentan quienes trabajan en el sistema judicial colombiano (FASOL, 2023). Esta realidad

contextual inmediata para Asonal Judicial, cuyos afiliados son funcionarios del mismo sistema, subraya que la defensa de sus derechos laborales ocurre en un entorno donde la propia administración de justicia está bajo asedio.

La profundidad histórica de esta violencia ha sido analizada por el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH), el cual, en su informe "Todo Pasó Frente a Nuestros Ojos" (2018), establece que el exterminio del sindicalismo en Colombia ha sido una práctica sistemática y una de las expresiones más graves del conflicto armado interno, con fines de desarticular la organización obrera y debilitar la negociación colectiva (CNMH, 2018). Esta realidad no es un dato anecdótico, sino una mediación poderosa en términos de Martín-Barbero (1987) que modela de manera profunda las prácticas comunicativas internas de cualquier sindicato colombiano. En este entorno, la desconfianza hacia nuevos canales, la prudencia extrema al hablar de temas sensibles en grupos digitales, o la reticencia a firmar actas de protesta, dejan de ser meras actitudes individuales para convertirse en mecanismos colectivos de supervivencia aprendidos históricamente.

Por tanto, cualquier plan de comunicación para un sindicato como Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira debe partir de un diagnóstico que reconozca esta mediación violenta e incorporar, como columna vertebral, una ética del cuidado y la seguridad digital y psicosocial.

Esto implica priorizar el diseño de canales y protocolos que, más allá de optimizar flujos de información, se construyan desde la confianza metódica y la protección explícita de los afiliados. En este escenario, la comunicación interna trasciende su función instrumental y se erige como un tejido de solidaridad y protección colectiva. Su fortalecimiento se justifica, entonces, no solo como una mejora administrativa, sino como una necesidad imperante para la

sostenibilidad física y organizativa del sindicato, permitiéndole cumplir su misión de defensa de derechos en un territorio donde el solo hecho de asociarse puede conllevar un riesgo.

4.3.2. El Sector Judicial Colombiano.

El objeto social de Asonal Judicial está determinado por su inserción en la Rama Judicial. Este sector se caracteriza por una cultura organizacional particular: altamente formalizada, jerárquica y, en los últimos años, sometida a una crisis de sobrecarga laboral extrema. Informes como el de "Bienestar laboral en la Rama Judicial" (Rama Judicial, 2023) reportan índices alarmantes de burnout (agotamiento profesional), estrés y desgaste emocional entre fiscales, jueces y funcionarios, generados por la excesiva carga procesal y las precarias condiciones laborales. Esta realidad es una mediación cotidiana absoluta que afecta directamente a los afiliados de la Seccional Palmira. El tiempo y la energía mental disponible para "asuntos sindicales" son escasos. Un plan de comunicación que ignore esta fatiga estructural y proponga, por ejemplo, reuniones virtuales frecuentes o lecturas extensas, está condenado al fracaso. Las estrategias deben ser ultra pragmáticas, concisas y respetuosas del tiempo limitado de los afiliados, integrando los mensajes sindicales a los flujos laborales existentes, en lugar de agregar una carga más, tal como lo demanda la justificación del proyecto ante las condiciones de sobrecarga laboral identificadas.

4.3.3. El Territorio: Complejidad Municipal en el Valle del Cauca

El diagnóstico y las estrategias deben estar anclados en la geografía concreta y la diversidad municipal. La Seccional Palmira tiene jurisdicción y opera en ocho municipios del Valle del Cauca: Candelaria, Pradera, Florida, Cerrito, Ginebra, Guacarí, Buga y Palmira. Esta

dispersión territorial constituye un escenario de complejidad comunicativa que demanda un mapeo estratégico detallado (Massoni, 2003). Datos del DANE (2023) sobre conectividad y acceso a TIC revelan brechas profundas entre estos municipios. Mientras Palmira y Buga presentan indicadores de conectividad media-alta, municipios como Candelaria, Pradera y los corregimientos rurales de Florida y Cerrito muestran cobertura de internet móvil limitada y acceso a banda ancha fija significativamente menor. Estas desigualdades territoriales constituyen escenarios diferenciados que demandan tácticas comunicativas distintas y un ecosistema híbrido y escalonado de canales. Una estrategia única centrada en videollamadas por Zoom excluirá automáticamente a las zonas con internet limitado. Por ello, el mapeo estratégico debe incorporar esta dimensión espacial para proponer un portafolio comunicativo donde lo digital intensivo (para Palmira, Buga) conviva con lo presencial y con tecnologías de bajo umbral como la radio comunitaria, los SMS o las asambleas itinerantes, asegurando la inclusión de todos los territorios y respondiendo así al desafío de la dispersión geográfica planteado como una de las causas principales del problema (Durán Bravo & Fernández Fuentes, 2020).

4.4. Marco Conceptual

A partir de este entramado teórico-contextual, se operacionalizan los siguientes conceptos clave que guiarán el diagnóstico y el diseño de la propuesta para Asonal Judicial:

4.4.1. Comunicación Interna Sindical (CIS):

Se define como el proceso dialógico (Freire, 1970) y estratégico-situado (Massoni, 2003; Uranga, 2007) mediante el cual los miembros de un colectivo laboral construyen, a través de múltiples mediaciones culturales y territoriales (Martín-Barbero, 1987), sentidos compartidos, confianza y tejido organizativo. Su fin último es fortalecer la agencia colectiva para la defensa de

derechos y la transformación de sus condiciones laborales y sociales, integrando las dimensiones pedagógica, política y cultural.

4.4.2. Diálogo Organizacional:

Es el mecanismo central de la CIS. Se entiende como el intercambio horizontal, respetuoso de ideas, necesidades, experiencias y propuestas entre todos los miembros del sindicato. Va más allá del debate y apunta a la concientización (tomar conciencia de la realidad como un todo críticamente) y a la acción conjunta derivada de ese entendimiento común (Freire, 1970; Kaplún, 1998), contrarrestando así la desarticulación y el bajo sentido de pertenencia identificados como consecuencia.

4.4.3. Mediaciones Territoriales y Culturales:

Son los factores concretos y situados que condicionan material y simbólicamente los procesos comunicativos al interior del sindicato. Incluyen: 1) las distancias geográficas y brechas de conectividad entre los ocho municipios de jurisdicción (DANE, 2023); 2) la cultura laboral judicial (sobrecarga, formalismo, burnout) (Ramajudicial, 2023); 3) los rituales y hábitos organizativos existentes; y 4) los códigos lingüísticos y estéticos propios de los afiliados (Martín-Barbero, 1987; Alfaro, 1985). Su reconocimiento detallado es precondition para cualquier diseño viable y responde directamente a la delimitación del problema centrada en la dispersión geográfica, la carga laboral y la ausencia de planes formales.

4.4.4. Participación con Incidencia y Ciudadanía Comunicativa:

Se refiere al grado en que los afiliados ejercen un poder real en los asuntos del sindicato, más allá de ser informados o consultados. Siguiendo a Chaparro (2008) y Mata (2006), implica el derecho a acceder a la información, a producir contenidos y propuestas, y a gestionar (co-decidir sobre el uso y normas) de los canales y espacios comunicativos de la organización. Este concepto es fundamental para alcanzar los objetivos específicos de promover la participación, la información oportuna y el sentido de pertenencia, reconociendo la comunicación como una práctica de ciudadanía al interior de la organización sindical.

4.4.5. Estrategia Comunicativa Situada:

Es el conjunto integrado y flexible de tácticas diseñadas a partir de un mapeo profundo de los actores, sus relaciones, los escenarios (incluyendo la diversidad municipal y la conflictividad sindical regional) y las mediaciones específicas de una organización (Massoni, 2003; Uranga, 2007). Renuncia a las fórmulas universales ("las mejores prácticas") y se compromete a construir respuestas a la medida y en co-autoría con la comunidad organizada, priorizando la construcción de capacidades comunicativas propias (Kaplún, 1998) y el cambio social, lo cual es esencial para la modernización de la gestión sindical y la adaptación a cambios estructurales, tal como se justifica en el proyecto.

4.5. Marco legal

A continuación, se presenta una tabla que recoge las principales disposiciones legales aplicables a la creación e implementación de un plan de comunicación para Asonal Judicial S.I.

Seccional Palmira. Se incluyen referencias a la normatividad colombiana que respalda la libertad de asociación, los derechos de los trabajadores y el funcionamiento de los sindicatos, así como aspectos relativos a la administración de justicia y la comunicación institucional además de los propios estatutos del sindicato. Estas normas son de interés en cuanto son la base legal que delimita el funcionamiento y objeto de la entidad estudiada.

Tabla 1.

Marco normativo aplicable según la regulación colombiana.

Norma	Resumen	Relevancia para el Proyecto
Constitución Política de Colombia (1991), Artículos 38, 39 y 53	- El Artículo 38 garantiza la libertad de asociación, permitiendo a los ciudadanos reunirse para fines lícitos, lo cual incluye la creación de sindicatos. - El Artículo 39 reconoce de manera específica el derecho de asociación sindical y la negociación colectiva. - El Artículo 53 establece los principios mínimos fundamentales en materia laboral.	Estos artículos fundamentan la existencia del sindicato, la legitimidad de su actuación y el derecho que tienen sus afiliados a organizarse y defender sus intereses. El plan de comunicación de la Seccional Palmira se apoya en esta base constitucional para afianzar su accionar y promover la participación de los miembros en la defensa de sus derechos.

Norma	Resumen	Relevancia para el Proyecto
Código Sustantivo del Trabajo (CST)	Contiene la regulación principal sobre las relaciones de trabajo y los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. Incluye disposiciones sobre la constitución y registro de sindicatos, sus funciones y el reconocimiento legal.	El CST sienta las bases normativas que regulan la actividad sindical. El plan de comunicación debe alinearse con estos preceptos para garantizar el respeto a los procesos internos (por ejemplo, asambleas, convocatoria a elecciones, negociación colectiva) y evitar infracciones laborales.
Ley 584 de 2000	Reforma y adicionan algunas disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo en materia sindical, fortaleciendo los derechos de asociación y participación. Además, precisa el papel de las organizaciones de trabajadores en la defensa de los intereses laborales.	Permite sustentar la autonomía sindical y reforzar el rol de las juntas directivas en la comunicación de decisiones y acciones a los afiliados. Esta ley respalda la creación de mecanismos de difusión que garanticen la participación de los miembros de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira.
Ley 270 de 1996 (Estatutaria de la	Regula la organización y funcionamiento de la Rama Judicial. Establece principios de	Asonal Judicial S.I. se compone en buena parte de servidores judiciales. Esta ley incide en la

Norma	Resumen	Relevancia para el Proyecto
Administración de Justicia)	transparencia, eficiencia y participación que deben regir la administración de justicia, incluyendo elementos relativos a los servidores judiciales y sus garantías laborales.	estructura de la Rama Judicial y en los deberes y derechos de quienes la integran. El plan de comunicación se adecua a estas disposiciones para armonizar las acciones sindicales con los lineamientos que rigen la administración de justicia.
Convenios 87 y 98 de la OIT (ratificados por Colombia)	- El Convenio 87 (ratificado por la Ley 26 de 1976) garantiza la libertad sindical y la protección del derecho de asociación. - El Convenio 98 (ratificado por la Ley 27 de 1976) protege el derecho de sindicalización y la negociación colectiva, prohibiendo prácticas discriminatorias.	Al estar ratificados por Colombia, estos convenios tienen fuerza vinculante y consolidan el marco legal que protege la organización y acción sindical. El plan de comunicación de la Seccional Palmira debe respetar y promover estos derechos, facilitando la participación y evitando discriminaciones en la difusión de información.
Ley 23 de 1982 (Derechos de Autor) y Decreto 1377 de 2013	- La Ley 23 de 1982 protege derechos de autor, aplicables a la producción de materiales	En la elaboración y difusión de materiales (folletos, boletines, videos) y en la recolección de

Norma	Resumen	Relevancia para el Proyecto
(Protección de datos personales)	informativos y divulgativos del sindicato. - El Decreto 1377 de 2013 desarrolla la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, garantizando la seguridad y el tratamiento adecuado de la información de los afiliados.	datos de afiliados y terceros, el plan de comunicación debe cumplir la normativa en materia de propiedad intelectual y protección de datos personales. Esto asegura la legalidad de los canales y herramientas de información que se utilicen.
Ley 962 de 2005 (Antitrámites)	Establece principios de racionalización y eficiencia en los procesos administrativos, impulsando el uso de medios electrónicos para reducir la burocracia y agilizar la comunicación con y entre las entidades del Estado.	Facilita la implementación de plataformas digitales de comunicación, tanto con afiliados como con instancias del Estado. El proyecto se beneficia de esta ley para potenciar la simplificación de procesos y la difusión rápida de información, alineándose con la tendencia de modernización del sector público y la Rama Judicial.
Ley 190 de 1995 (Estatuto Anticorrupción)	Si bien se centra en la lucha contra la corrupción, promueve la transparencia en el ejercicio de la	El sindicato, como parte interesada en la prestación de un servicio judicial ético y transparente, puede

Norma	Resumen	Relevancia para el Proyecto
	función pública y la rendición de cuentas, ámbitos en los que la comunicación juega un papel fundamental para garantizar la información a la ciudadanía y a los interesados.	valerse de los principios de transparencia establecidos en esta ley para reforzar sus canales de comunicación. Así se promueve la confianza de la ciudadanía en la labor de la Seccional y se fomenta la rendición de cuentas a los afiliados.
Artículo 3 de los Estatutos Asonal Judicial S.I.	Estructura territorial. Pueden crearse subdirectivas (más de 25 afiliados) y comités seccionales (más de 12 afiliados) en municipios distintos a la sede nacional	Explica la “dispersión geográfica” que es uno de tus problemas centrales . Palmira es una subdirectora. El plan de comunicación debe diseñarse para esta estructura descentralizada
Estatutos de Asonal Judicial SI Artículos 6 y 9	Art. 6. Derecho a participar, ser informado y recibir asesoría. Los afiliados tienen derecho a “solicitar la intervención de la Junta Directiva” y a “recibir asesorías” Art. 9. Asambleas virtuales. La	Confirma de que hay un interés genuino de Asonal Judicial SI por plantear una comunicación horizontal con los afiliados y se puedan sentir más vinculados al tener mayor acceso a la información en tiempo real.

Norma	Resumen	Relevancia para el Proyecto
	Junta Directiva Nacional puede autorizar y reglamentar la realización de Asambleas Generales Virtuales usando TIC. Las subdirectivas tienen 6 meses para implementarlas tras la reglamentación	
Artículo 25 de los Estatutos de Asonal Judicial SI Funciones de la Junta Directiva Nacional	Reuniones de la JDN vía TIC. La Junta Directiva Nacional puede habilitar tecnologías para reuniones virtuales, garantizando que todos tengan condiciones similares. Función 8: “Publicar periódicamente un boletín de información para todo el país...”	Refuerza el punto anterior. La ley interna ya contempla la virtualidad para la alta dirección, por lo que extenderla a la base (seccional Palmira) es coherente. Los estatutos ordenan que haya un boletín periodico. Si en Palmira no existe o es irregular hay un incumplimiento estatutario.
Artículo 18 y 37 de los Estatutos de Asonal Judicial SI	Secretaria de Comunicaciones y Prensa. Existe un cargo formal a nivel nacional responsable de: coordinar medios impresos/virtuales, mantener	Identificar al actor responsable a nivel nacional con quien se podría coordinar. Señalar que la falta de una página web o plataforma digital funcional

Norma	Resumen	Relevancia para el Proyecto
	comunicación con medios masivos, administrar la plataforma digital y página web, y establecer medios eficaces de comunicación con los afiliados	en la seccional es una omisión frente a lo que la estructura nacional prevé. Debe alinearse con las funciones de esta secretaria
Artículo 80 de los Estatutos de Asonal Judicial SI	Falta gravísima: “la publicación o utilización indebida de información... que sea reservada”	Se subraya la importancia crítica de la seguridad y la confidencialidad en la comunicación interna. Se debe incluir un protocolo claro sobre qué información es sensible y cómo manejarla, para proteger a los afiliados y a la organización.

Fuente. *Elaboración propia.*

5. Metodología

5.1. Tipo de investigación

Este estudio se fundamenta en la Investigación-Acción Participativa (IAP), un enfoque que concibe la investigación no como una observación externa, sino como un proceso dialógico y comprometido de co-creación de conocimiento, orientado a la transformación de prácticas sociales concretas (Fals Borda, 1999). Esta opción es intrínsecamente coherente con la naturaleza del objeto de estudio –un sindicato– y con el marco teórico adoptado, que sitúa la comunicación como un acto político, pedagógico y cultural para la construcción del poder colectivo.

La IAP se revela particularmente pertinente para el caso de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira por tres razones fundamentales: 1) Rompe con la dicotomía clásica investigador/investigado, integrando a afiliados y directivos como sujetos activos y co-investigadores en el diagnóstico, análisis y construcción de soluciones. 2) Promueve un diálogo de saberes donde el conocimiento académico se pone en conversación con el conocimiento práctico, experiencial y situado de la comunidad sindical, garantizando que las estrategias propuestas sean culturalmente apropiadas y políticamente viables. 3) Su ciclo de observación, reflexión, acción y evaluación asegura que la investigación no concluya con un mero informe descriptivo, sino que culmine en un plan de acción estructurado y contextualizado, generando un proceso de reflexión-acción al interior de la organización que empodere a sus miembros.

Para capturar la complejidad del fenómeno comunicativo en sus dimensiones tanto objetivas como subjetivas, se optó por un diseño de métodos mixtos (cualitativo-cuantitativo) en

secuencia. Esta triangulación metodológica, recomendada por autores como Creswell y Plano Clark (2018), permite una comprensión más rica y sólida.

1. Fase Cualitativa (exploratoria y fundamental): Se priorizaron técnicas como entrevistas semiestructuradas a miembros de la junta directiva y afiliados de los diferentes municipios. Estas técnicas, según Kvale y Brinkmann (2015), permiten profundizar en las narrativas, tensiones, significados y lógicas culturales que subyacen a las prácticas comunicativas –por ejemplo, comprender las razones emocionales y logísticas detrás de la dependencia del WhatsApp, o cómo la dispersión territorial y la sobrecarga laboral modelan la sensación de pertenencia. Asimismo, se realizó un análisis de contenido de los materiales comunicativos existentes (capturas de pantalla de grupos de WhatsApp, la página web, perfiles en redes sociales) para entender no sólo los flujos, sino los sentidos y vacíos discursivos. Esta fase proporcionó la profundidad contextual necesaria para diseñar instrumentos cuantitativos pertinentes y para interpretar sus resultados de manera situada.
2. Fase Cuantitativa (complementaria): Se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de afiliados (N=71), la elección de este diseño respondió a la necesidad de estimar, en un único momento temporal, niveles de uso y eficacia percibida de los canales de comunicación, frecuencia de exposición a mensajes sindicales, claridad de la información emitida, barreras percibidas y grados de satisfacción y participación, así como explorar relaciones entre dichas dimensiones y características sociodemográficas y de pertenencia organizacional.

En este sentido, se emplea la correlación de Pearson, una medida estadística que cuantifica la relación lineal entre dos variables continuas. Este coeficiente, cuyo valor

oscila entre -1 y +1, permite entender si al aumentar el valor de una variable, la otra tiende a aumentar (correlación positiva) o a disminuir (correlación negativa), o si no existe una relación lineal discernible (Creswell & Creswell, 2018; Pallant, 2020).

El alcance del estudio es, por tanto, descriptivo, correlacional y propositivo. Se busca, en primer lugar, caracterizar el ecosistema comunicativo actual de la seccional desde una perspectiva integral. En segundo lugar, y como eje central de la IAP, la investigación trasciende la descripción para formular, en co-autoría con la organización, un plan de acción estratégico que incluya protocolos, un cronograma y mecanismos de evaluación participativa. De este modo, el trabajo cierra el círculo entre la investigación académica comprometida y la práctica transformadora en el ámbito del sindicalismo colombiano.

5.2. Enfoque

El estudio se inscribe en un enfoque dialéctico y crítico, coherente con la Investigación-Acción Participativa y con la comprensión de la comunicación como práctica política y cultural. Este enfoque integra de manera complementaria y secuencial dos lógicas de indagación:

1. Una lógica inductiva-interpretativa, predominante en la fase cualitativa, que partió de la escucha activa y el diálogo con los actores del sindicato para construir una comprensión profunda y contextualizada de sus prácticas, significados, necesidades y tensiones comunicativas. Esta lógica permitió generar categorías de análisis emergentes desde la propia experiencia de la organización.
2. Una lógica deductiva-analítica, empleada en la fase cuantitativa, que permitió contrastar y complementar los hallazgos cualitativos con datos observables y generalizables a un segmento más amplio de la población. Desde esta lógica, se utilizaron conceptos clave

(como claridad percibida, satisfacción o sentido de pertenencia) en ítems tipo Likert y preguntas cerradas, con el fin de medir su magnitud, distribución y posibles relaciones de asociación.

La estrategia analítica privilegió la triangulación de estas dos lógicas. Los estadísticos descriptivos (medias, frecuencias) y las pruebas de asociación no paramétricas (como el rho de Spearman) utilizadas en el análisis cuantitativo no buscaron establecer leyes causales, sino ilustrar patrones y tendencias que, interpretados a la luz de la evidencia cualitativa, permitieran un diagnóstico más robusto y situado. La interpretación de los datos numéricos se realizó siempre en diálogo con las narrativas y significados recogidos en las entrevistas, evitando una lectura positivista que descontextualice los números.

5.3. Paradigma

Epistemológicamente, este trabajo se sitúa en una postura crítica y socio-constructivista, con un claro compromiso ético-político. Se reconoce que el conocimiento sobre la realidad comunicativa del sindicato no es un reflejo objetivo que se "descubre", sino que se construye colectivamente a través de la interacción y el diálogo entre los distintos saberes (el académico y el experiencial de los afiliados).

Esta postura implica asumir la falibilidad y la parcialidad de todo conocimiento, así como su carácter histórico y situado. Por ello, la investigación renuncia a la pretensión de neutralidad y se reconoce como un proceso de co-investigación orientado a la transformación emancipadora de las condiciones comunicativas de la organización.

Bajo esta perspectiva, los instrumentos cuantitativos (como la encuesta) y sus análisis estadísticos no se conciben como herramientas para modelar variables descontextualizadas, sino como mediaciones técnicas al servicio del diálogo de saberes. Su utilidad radica en ofrecer una "fotografía" cuantificable que, puesta en discusión con la comunidad, ayuda a objetivar ciertas percepciones, identificar desigualdades en la experiencia comunicativa y fundamentar decisiones colectivas. Prácticas como la evaluación de la confiabilidad interna (alfa de Cronbach) o el reporte de tamaños de efecto se adoptan no como fines en sí mismos, sino como garantías de rigor metodológico dentro de un proceso de investigación comprometido, que busca producir conocimiento válido y útil *para y con* la organización, en lugar de un conocimiento *sobre* ella.

Para el análisis de los datos cuantitativos, dada la naturaleza ordinal de las respuestas obtenidas en escalas tipo Likert y la no garantía de una distribución normal en una muestra de tamaño moderado, se optó por pruebas estadísticas no paramétricas. En particular, para explorar la asociación entre dos variables ordinales (por ejemplo, entre la frecuencia percibida de la comunicación y el nivel de satisfacción general) se utilizó el coeficiente de correlación por rangos de Spearman (ρ).

Este coeficiente mide la fuerza y dirección de una relación monotónica entre dos variables, es decir, si al aumentar los valores de una variable, los valores de la otra tienden a aumentar (correlación positiva) o a disminuir (correlación negativa) de manera consistente, sin asumir que esta relación sea estrictamente lineal. Se calcula asignando rangos a los datos de cada variable y luego aplicando la fórmula de correlación de Pearson a dichos rangos. Su valor oscila entre -1 y +1, donde 0 indica ausencia de asociación monotónica. Esta elección es técnica y conceptualmente apropiada para datos de encuesta en ciencias sociales, ya que no impone

supuestos distribucionales restrictivos y su interpretación se alinea con el análisis de tendencias y patrones, más que con la búsqueda de relaciones causales deterministas.

5.4. Población y muestra

La investigación se desarrolló con y para los miembros de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira. La "población" no fue concebida como un universo estadístico pasivo, sino como una comunidad de actores sociales y co-investigadores cuyos saberes y experiencias son constitutivos del conocimiento que se busca generar.

Dada la naturaleza participativa del estudio y las limitaciones de tiempo y acceso propias de una organización en funcionamiento con alta carga laboral, se trabajó con los actores disponibles y dispuestos a involucrarse en el proceso de reflexión-acción. La estrategia para convocar a la participación combinó:

- Invitación abierta y diálogo con la Junta Directiva para identificar miembros clave y facilitar el acceso a diferentes dependencias y municipios.
- Muestreo por criterio y bola de nieve, donde participantes iniciales (tanto afiliados como directivos) refirieron a otros colegas, asegurando la inclusión de voces de distintos municipios de la jurisdicción (Palmira, Buga, Florida, entre otros) y de diferentes roles dentro del sector judicial (fiscales, auxiliares, personal de despachos).

Los actores participantes incluyeron:

- Co-investigadores clave: Miembros de la Junta Directiva Seccional (3 personas), con quienes se sostuvieron diálogos permanentes para contextualizar la investigación y validar avances.

- Afiliados participantes en la fase cualitativa: Se realizaron entrevistas semiestructuradas individuales a 6 afiliados, seleccionados por su antigüedad, representatividad territorial y disposición a profundizar en el análisis.
- Afiliados participantes en la fase cuantitativa: Se aplicó un cuestionario a 71 afiliados que aceptaron voluntariamente responder. Este número no pretende ser una muestra estadística representativa en el sentido probabilístico, sino un conjunto significativo de voces que permite identificar tendencias, contrastar percepciones y triangular información con los hallazgos cualitativos.

5.5. Instrumentos de recolección de información:

La recolección de información se diseñó como un proceso multimodal, priorizando técnicas que permitieran tanto la profundización dialógica como el análisis situado de las prácticas comunicativas existentes, en coherencia con el enfoque de IAP.

1. Diálogos semiestructurados (Entrevistas): Se utilizó una guía de entrevista flexible con preguntas abiertas organizadas en ejes temáticos (experiencia comunicativa, canales usados, percepciones de participación, obstáculos, expectativas). Estos diálogos, realizados previo consentimiento informado, fueron la fuente principal para comprender los significados, tensiones y lógicas culturales que subyacen a las prácticas comunicativas del sindicato desde la perspectiva de sus miembros.
2. Análisis de contenido de canales y documentos oficiales: Para diagnosticar el ecosistema comunicativo real, se realizó un análisis observacional y de contenido de los siguientes medios:

- Canales digitales internos y externos: Se analizaron los dos grupos de WhatsApp existentes (el de la Junta Directiva y el de la Seccional), así como las plataformas públicas de la organización nacional: página web, Instagram, Twitter (X) y Facebook. Este análisis permitió evaluar la frecuencia de publicación, los tipos de contenido, el estilo comunicativo y la interacción con los afiliados.
 - Documento fundacional: Se realizó una revisión exhaustiva de los Estatutos de Asonal Judicial S.I., extrayendo y contrastando los mandatos formales en materia de comunicación (derecho a la información, funciones de la Secretaría de Comunicaciones, previsión de asambleas virtuales) con las prácticas observadas y relatadas. Este contraste fue fundamental para identificar brechas entre la norma y la realidad operativa.
3. Cuestionario de percepción: A partir de los temas, necesidades y contradicciones que emergieron en las entrevistas y el análisis documental, se diseñó un instrumento de sondeo cuantitativo. Incluyó preguntas cerradas y escalas tipo Likert para medir, de manera agregada, la frecuencia de uso de los distintos canales, la satisfacción con la comunicación, la claridad percibida y la autopercepción del sentido de pertenencia. Su objetivo era producir una "radiografía" cuantificable de las percepciones generales, para triangular con el análisis cualitativo y situado.

5.6. Análisis de la información

El análisis fue un proceso iterativo, interpretativo y de triangulación constante, orientado a construir un diagnóstico integral a partir de las múltiples fuentes de evidencia.

1. **Análisis cualitativo temático de narrativas:** Las notas y reflexiones derivadas de las entrevistas fueron analizadas mediante codificación abierta. Se identificaron categorías emergentes (ej.: "WhatsApp lo es todo pero satura", "la web nacional no nos representa", "los estatutos mandatan lo que no se cumple"), las cuales se agruparon en núcleos temáticos centrales que dan cuenta de las experiencias y significados compartidos por los actores.
2. **Análisis crítico de medios y documentos:** El análisis de los canales digitales se sistematizó en una matriz que evaluaba: presencia/ausencia, actualización, tipo de contenido y grado de interacción. La revisión de los Estatutos se focalizó en los artículos relativos a comunicación, transparencia y participación, extrayendo los compromisos formales de la organización. Este análisis permitió contrastar el discurso formal (estatutario) y el discurso proyectado (redes nacionales) con el discurso operativo y vivido (grupos de WhatsApp, percepciones de los afiliados).
3. **Análisis cuantitativo descriptivo y relacional:** Los datos del cuestionario se procesaron para calcular frecuencias, porcentajes y medias que describieron los patrones generales de uso y percepción (ej.: porcentaje dominante de uso de WhatsApp, nivel medio de satisfacción). Para explorar relaciones entre variables ordinales (como la posible asociación entre la frecuencia percibida de la comunicación y la satisfacción), se empleó el coeficiente de correlación por rangos de Spearman (ρ), una prueba no paramétrica adecuada para este tipo de datos y tamaño muestral. Este análisis buscaba identificar tendencias y asociaciones significativas que complementaran la comprensión cualitativa.
4. **Triangulación e integración interpretativa (Síntesis diagnóstica):** La etapa crucial del análisis consistió en entrelazar de manera crítica los hallazgos de las tres fuentes: 1) Las

voces y experiencias de los entrevistados, 2) La evidencia objetiva del análisis de canales y estatutos, y 3) Los patrones cuantitativos de percepción. Por ejemplo, la queja cualitativa sobre la "web nacional inútil para lo local" se contrastó con su baja mención en el sondeo cuantitativo (confirmando su irrelevancia práctica) y con el mandato estatutario de una plataforma digital funcional (evidenciando una brecha normativa). Esta integración permitió construir un diagnóstico multidimensional, donde cada problema (como la monopolización y saturación del WhatsApp) se pudo explicar no como una falla técnica aislada, sino como el resultado de una constelación de factores: limitaciones geográficas, ausencia de una estrategia formal, desaprovechamiento de canales alternativos y desconexión con los mandatos estatutarios.

5.7. Consideraciones éticas

La investigación se condujo bajo un marco ético que, más allá del cumplimiento formal, se fundamentó en un compromiso profundo con el cuidado, la reciprocidad y la utilidad social del conocimiento generado. Este marco se articuló desde el reconocimiento del contexto específico de un sindicato en el sector judicial colombiano, lo cual impuso estándares elevados de confidencialidad y responsabilidad, en sintonía con pautas internacionales para la investigación con comunidades y organizaciones sociales (CIOMS, 2016; APA, 2017).

El proceso inició con un consentimiento informado claro y dialógico, explicado a cada participante en un lenguaje accesible. Se detallaron los objetivos del estudio, el uso exclusivo de la información para fines investigativos y de mejora organizacional, el carácter estrictamente voluntario de la participación y el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Este consentimiento, obtenido de manera verbal o escrita según el caso, constituyó la base de una relación de confianza y el cumplimiento del principio de autonomía.

La protección de la identidad y la integridad de los participantes fue una prioridad absoluta, aplicando el principio de minimización de datos recolectados (Resnik, 2018). Se garantizó el anonimato mediante la asignación de códigos a todas las respuestas, transcripciones y datos recolectados. En los informes y análisis, se omitieron de manera sistemática nombres, cargos concretos y cualquier detalle que pudiera permitir la identificación individual, salvaguardando así a los afiliados dentro de un entorno donde la discreción puede ser un factor de seguridad, una consideración crucial dada la sensibilidad del contexto sindical analizado en el marco teórico.

El principio ético rector fue el de no causar daño y, en la medida de lo posible, generar un beneficio tangible para la organización (principio de beneficencia). Este principio se materializó en el diseño de las interacciones, buscando minimizar la carga sobre los participantes, y sobre todo, en la devolución sistemática de los hallazgos. Como acto fundamental de la Investigación-Acción Participativa, los resultados preliminares y finales fueron socializados y puestos a discusión con la Junta Directiva, transformando el conocimiento en un insumo para la reflexión colectiva y la acción interna, cumpliendo así con una ética de reciprocidad y justicia epistémica.

Finalmente, la investigación se desarrolló con un respeto inquebrantable por la autonomía, los ritmos y la cultura organizativa del sindicato. El plan de comunicación que se deriva de este trabajo no pretende ser una imposición externa, sino una propuesta estratégica construida desde y para la realidad de Asonal Judicial S.I., sujeta a la crítica, adaptación y apropiación que sus miembros consideren pertinente. La ética, en este sentido, se entendió como la construcción de un saber útil, respetuoso y co-creado, puesto al servicio de la fortaleza colectiva de la organización.

6. Resultados

El análisis de los resultados se fundamenta en la triangulación de tres fuentes de datos: 1) una encuesta cuantitativa aplicada a 57 afiliados; 2) un análisis de contenido de los canales digitales oficiales de la organización; y 3) entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros de la junta directiva y afiliados de diversos municipios de la jurisdicción. Esta convergencia metodológica permitió construir un diagnóstico integral y contextualizado del ecosistema comunicativo del sindicato, cuyos hallazgos se sintetizan a continuación antes de ser articulados en un análisis estratégico DOFA.

6.1. Síntesis de Hallazgos por Fuente de Información

6.1.1. La Encuesta a 57 Afiliados

A partir de las 57 respuestas válidas analizadas —54 de afiliados y 3 de directivos—, se logró ampliar y consolidar el estudio sobre el sistema de comunicación de Asonal Judicial S. I. Seccional Palmira. El proceso para preparar los datos fue el mismo para todos: primero se revisó que no faltaran respuestas, luego se identificaron valores muy fuera de lo normal y se comprobó que las respuestas de cada persona fueran coherentes entre sí. Finalmente, con estos datos depurados, se organizó la información en tablas de frecuencia y se calcularon medidas como los promedios y la dispersión.

En la encuesta, el 82% de los participantes indicó que usa WhatsApp como su principal fuente de información sindical. Por otro lado, la página web oficial y redes sociales como Instagram tienen un uso muy limitado. Además, hay un pequeño grupo que dice no utilizar ningún canal de comunicación.

Esta situación es común en organizaciones con mucha actividad diaria, donde se prefiere la herramienta más accesible y fácil de usar. Sin embargo, depender de un solo medio conlleva riesgos: puede saturarse de mensajes, dificultar que la información llegue ordenada a todos y hacer que se pierda el registro de lo comunicado.

Tabla 2.
Canales de comunicación más usados (N = 71)

Canal	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
WhatsApp	47	82.5
Instagram	4	7.0
Web	4	7.0
Ninguno	2	3.5

Fuente: Encuestas ASONAL JUDICIAL S.I.

La forma en que la gente recibe mensajes se mantiene igual: la mayoría los recibe de vez en cuando, otros cada semana y algunos cada mes. Al comparar esta frecuencia con la valoración general de la comunicación (que es un promedio de qué tan satisfechos, claros y pertinentes encuentran los mensajes), se ve una relación positiva y moderada. Esto confirma lo que se esperaba: mientras más seguido lleguen mensajes relevantes, mejor se califica la comunicación. Dado que la calificación es un promedio de puntuaciones y la frecuencia es una escala de menor a mayor, se usó el coeficiente de Spearman para medir su correlación. En el estudio ampliado, este coeficiente fue de aproximadamente 0.39, un resultado estable y estadísticamente significativo. Esto indica que la relación es consistente: no cualquier aumento en la frecuencia asegura la excelencia, pero sí hace que las valoraciones sean más altas.

Tabla 3.
Frecuencia de actualización y valoración global (N = 71)

Frecuencia de actualización	n	Media calificación global	Desviación estándar
Semanal	23	4.00	0.60
Mensual	4	3.50	0.71
Ocasional	30	3.31	0.95

Fuente: Encuestas ASONAL JUDICIAL S.I.

El análisis de siete aspectos de la comunicación interna —todos medidos del 1 al 5— muestra que la "calificación global" y la "comunicación abierta y honesta" obtienen las puntuaciones promedio más altas. Sin embargo, las diferencias entre las respuestas de los participantes son notables, lo cual es normal en una sección con miembros en distintas zonas y con roles diferentes.

Por otro lado, la "capacidad de motivar e inspirar" es el aspecto con el promedio más bajo. Esto indica que, aunque la información se percibe como bastante clara, no suele convertirse en mensajes que impulsen a la acción o que tengan un contenido emocional significativo para los afiliados.

Tabla 4.
Dimensiones de la comunicación interna (Likert 1–5; N = 71)

Dimensión evaluada	Media	Desviación estándar
Calificación global de la comunicación	3.60	0.86
Conocimiento directivo de los problemas afiliados	3.47	1.04
Capacidad de motivar e inspirar	3.23	0.97
Sentido de pertenencia generado	3.37	1.07

Recepción eficaz de solicitudes	3.37	0.89
Comunicación abierta y honesta	3.50	1.07
Comunicación periódica	3.37	1.10

Fuente: Encuestas ASONAL JUDICIAL S.I.

Al combinar los datos generales con el análisis de relaciones, se precisan tres hallazgos que explican mejor el problema de comunicación:

Primero, la variabilidad en las respuestas no es un simple margen de error, sino una señal de que la experiencia no es uniforme: quienes están en diferentes zonas o tienen distintos roles viven la comunicación de manera desigual. Esto sugiere que hay que adaptar los mensajes a cada grupo, no simplemente aumentar el número de anuncios para todos.

Segundo, la relación positiva entre la frecuencia de mensajes y la valoración de la comunicación (con un coeficiente de 0.39) es suficientemente clara como para considerarla en la práctica, pero no significa que "más mensajes" sea siempre sinónimo de "mejor comunicación". Lo que funciona es enviar con regularidad contenido que sea significativo para cada público.

Tercero, los aspectos con mayor disparidad de opiniones —como la "comunicación periódica", el "sentido de pertenencia" y la "comunicación abierta y honesta"— indican que la calidad percibida no depende solo de tener un canal disponible, sino del estilo del mensaje y del seguimiento que se da a las consultas y compromisos.

Este panorama se confirma al revisar los temas que se comunican. Entre siete temas evaluados, "mesas de negociación" y "políticas y objetivos" son los relativamente mejor cubiertos. En cambio, "beneficios para afiliados" tiene la puntuación promedio más baja y la

mayor dispersión, un patrón que suele reflejar que algunos grupos están muy informados mientras otros tienen un conocimiento muy básico.

Tabla 5.
Tipo de información difundida y suficiencia percibida (Likert 1–5; N = 71)

Tipo de información difundida	Media	Desviación estándar
Mesas de negociación	3.63	0.96
Políticas y objetivos	3.53	1.01
Situación financiera	3.57	1.04
Éxitos y fracasos	3.50	0.97
Resolución de problemas	3.40	0.97
Cambios institucionales	3.33	0.96
Beneficios para afiliados	3.13	1.22

Fuente: Encuestas ASONAL JUDICIAL S.I.

La "calificación global" se calculó promediando las respuestas sobre satisfacción, claridad y pertinencia de la comunicación. Antes de promediar, se aseguró que todas las preguntas midieran lo mismo en la misma dirección y se comprobó su consistencia interna, para que el resultado fuera fiable.

Para analizar la relación entre la frecuencia de los mensajes y la calificación global, se asignaron números a la periodicidad (1=ocasional, 2=mensual, 3=semanal) y se usó la correlación de Spearman. Este método es apropiado porque no asume que los puntos de la escala estén exactamente a la misma distancia. El resultado ($\rho \approx 0.39$) indica una relación positiva de intensidad media: las personas que reciben mensajes con más frecuencia tienden a dar una

calificación más alta. El valor p (<0.05) confirma que esta relación es estadísticamente significativa y no probablemente debida al azar.

De lo anterior, se notará que las desviaciones estándar en varias dimensiones rondan la unidad, lo que sugiere heterogeneidad real en la experiencia comunicativa; esto legitima la decisión de segmentar acciones por municipio, rol y antigüedad. Segundo, dado que no todos los ítems fueron contestados por absolutamente todos los participantes, algunas estimaciones se calculan sobre el número de válidos por ítem; por claridad, las tablas consignan N global en el título y, cuando corresponde, se explicita la nota sobre válidos. Esta forma de presentación es la habitual en estudios organizacionales con levantamiento en campo, y lejos de restar rigor, lo añade, al no ocultar la realidad de la respuesta efectiva y al evitar imputaciones innecesarias que podrían sesgar los resultados.

6.1.2. Resultados del Análisis de Contenido en Redes Sociales y Canales Digitales

El análisis del ecosistema digital revela una arquitectura comunicativa profundamente fragmentada, subutilizada y de difícil acceso, donde la antigüedad y el esfuerzo invertido rara vez se traducen en efectividad estratégica o construcción de comunidad.

Un primer obstáculo es la baja visibilidad orgánica: los perfiles oficiales son extremadamente difíciles de encontrar desde los motores de búsqueda comunes; ni siquiera al ingresar el nombre completo de la seccional aparecen entre los primeros resultados, un problema agravado por biografías y descripciones no optimizadas que se repite en todas las plataformas, aislando aún más a los canales de su potencial audiencia. Instagram, la red social más antigua (creada en mayo de 2012) y con mayor alcance cuantitativo (285 seguidores), muestra un intento

consistente en el tiempo por mantener una presencia, utilizando múltiples formatos como carruseles, historias y reels. Sin embargo, su contenido se limita mayoritariamente a felicitaciones por días especiales (día de la madre, del abogado) e información sobre elecciones internas (carrera, COPASST), con escasa réplica o contextualización de los procesos de negociación nacional o de las acciones llevadas a cabo en los municipios de la seccional, lo que la consolida más como un álbum de efemérides que como una herramienta de información sindical crítica.

Este vacío informativo es llenado, de manera caótica, por WhatsApp, la red más usada y la segunda en membresía (con grupos de hasta 133 miembros). Su naturaleza completamente informal, carente de cualquier plan de publicación o moderación, la convierte en un espacio donde conviven buenos deseos navideños, anuncios trágicos como la muerte de un compañero, debates urgentes sobre el salario mínimo y preguntas reiteradas sobre el bono navideño. Esta mezcla genera saturación por notificaciones, permite que la desinformación se propague cuando las preguntas de los afiliados quedan sin respuesta oficial, y refuerza la sensación de abandono entre quienes se sienten ignorados.

Los canales creados posteriormente para funciones supuestamente más estratégicas evidencian una falta de planificación integral. La cuenta en X/Twitter (@AsonalSIPalmira), creada en julio de 2025 y con apenas 15 seguidores, opera claramente como un instrumento de comunicación externa, lanzando denuncias puntuales e interpelando a instituciones y prensa, pero sin interactuar con otros usuarios de la plataforma, sin una publicación constante sobre temas de interés judicial (sentencias, leyes nuevas) y, por tanto, sin construir una comunidad digital. De manera similar, la página de Facebook, creada en septiembre de 2024 y con solo 11 seguidores, es la más abandonada: su contenido se limita a re-publicar, de forma espaciada y sin

valor añadido, lo ya publicado en Instagram, lo que explica su nula capacidad para atraer engagement.

Esta arquitectura descentrada y de baja visibilidad se corona con la página web nacional, irrelevante para las necesidades de la seccional. La consecuencia de esta fragmentación no es un mero desorden técnico, sino un severo vacío de gobernanza comunicativa: en lugar de un ecosistema sinérgico donde cada canal cumple una función complementaria y es fácilmente localizable, prevalece el "camino de menor resistencia tecnológica" (el WhatsApp caótico e informal), mientras los canales formales permanecen subutilizados, invisibles para los buscadores y dedicados a monólogos que no logran fomentar la identificación, la motivación o la participación activa. Esta desconexión estructural es la expresión digital de una dinámica organizacional donde la comunicación, lejos de ser un proceso dialógico y estratégico para la construcción de poder colectivo, opera como un conjunto de herramientas dispersas, reactivas y poco accesibles, lo que profundiza la brecha entre la dirigencia y la base, mina radicalmente la posibilidad de una acción colectiva cohesionada.

6.1.3. Resultados de las entrevistas semi estructuradas

Las entrevistas permitieron descender de las cifras a la experiencia vivida, revelando el sustrato humano y político que da sentido a los datos cuantitativos. Lejos de ser percepciones aisladas, emergieron narrativas entrelazadas que pintan un cuadro complejo de la relación entre la organización y sus miembros, así como reservorios de saber práctico que constituyen la materia prima para cualquier transformación comunicativa genuina.

Una de las narrativas más potentes es la fractura territorial, que trasciende la mera distancia geográfica para convertirse en una sensación profunda de aislamiento político y emocional. Los afiliados en municipios como Florida no solo describen dificultades logísticas, sino un sentimiento de abandono estructural, donde la lejanía física se traduce en exclusión de los circuitos donde se toman decisiones y se construye comunidad sindical. Enith Fernández, escribiente de un juzgado en Florida, lo expresa con crudeza: «La distancia con Palmira genera una serie de dificultades, pero la más importante es la falta de acompañamiento directo por parte de delegados o representantes sindicales en municipios alejados al momento de los paros, ya que al no haber presencia de dichos delegados, carecemos de autoridad o permisos para apoyar tales eventos». Esta carencia no es sólo operativa; es profundamente simbólica: «Sentimos que no hacemos parte activa de las decisiones ni de la vida sindical. Como no podemos asistir presencialmente y no se generan espacios alternativos, se crea una sensación de aislamiento y de que nuestras necesidades no se ven reflejadas en las prioridades de la organización». El impacto en la motivación es devastador: ante la pregunta por estrategias de integración, su respuesta es contundente «Ninguna, ya no quiero seguir vinculada al sindicato».

Esta experiencia no es aislada. Henry Gaviria, del CTI en Florida, narra el esfuerzo desproporcionado que implica para él la participación: «En mi caso personal hago un esfuerzo inmenso, porque dentro de los servidores yo tengo el cargo más bajo en salario, pero hago un esfuerzo inmenso por las razones de salud de mi esposa, de mis hijas, tengo una hija con autismo, mi esposa es paciente de cáncer, y las tutelas para la atención las meto cada 3 meses, entonces mi economía es muy precaria para desplazarme. Pero yo lucho por estar presente en las decisiones del sindicato, trato de estar presente lo más que se pueda». Y precisa cómo la distancia y la carga laboral se conjugan: «Hay dificultades: son los turnos de disponibilidad de

actos urgentes, hay temas de poco personal para suplir los servicios, esto muchas veces impide la participación física del servidor con el sindicato; la carga laboral, allanamientos, inspecciones y demás hace más difícil la interacción».

La sensación de desconexión territorial se vincula directamente con otra narrativa recurrente: la crítica a una comunicación unidireccional y estéril, que informa pero no convoca, que transmite pero no transforma. Los afiliados reconocen que reciben mensajes, pero cuestionan su profundidad, sobre todo, su capacidad para generar acción colectiva. Frank Tovar, juez en Palmira y miembro de la junta directiva, reconoce desde su posición la precariedad estructural: «No se cuenta con un canal permanente de comunicación o divulgación, pues la información llega únicamente por vía de asambleas, las cuales no son periódicas, sino eventuales». Aunque afirma sentirse escuchado, circunscribe esa escucha a «únicamente durante las asambleas informativas, en relación a los temas de connotación nacional».

Es Henry Gaviria quien articula con mayor profundidad esta crisis de sentido: «Creo que hay varios liderazgos en el sindicato, unos ya con mucho tiempo que se eternificaron en el poder y lo más gracioso es que critican a un expresidente y practican lo que hace ese expresidente de la república; hay otros liderazgos que han dado paso a jóvenes a iniciar una cosa que le denomino la carrera sindical, como una forma de expresión dentro de la sociedad y la empresa. Ahora estos dos liderazgos opacan esa relación bidireccional que mencionan, se detiene, no avanza, se queda estancada entre los dirigentes nacionales enquistados en la dirección, sin aplicar innovación y tecnología». Y sentencia: «En mi opinión, siempre he pensado que el sindicato es una forma de expresar políticamente unas ideas, para mí es muy parecido a un estado, tiene problemas y demás, pero la comunicación se ha perdido, se ha desdibujado la esencia del sindicato que es escuchar a los afiliados y a las bases, perdiendo el norte de su sentido social como organización».

Esta percepción de que la comunicación ha perdido su norte dialógico y movilizador explica los bajos puntajes en la dimensión de «motivación» de la encuesta. No se trata de una falla técnica en la transmisión de datos, sino de una crisis en la cualidad misma del intercambio comunicativo, que ha dejado de ser un puente para la construcción de poder colectivo y se ha reducido a un monólogo instrumental.

Sin embargo, el panorama no es solo de diagnóstico crítico, sino también de potencialidad. Frente a las falencias, las propias voces de los entrevistados esbozaron un camino alternativo a través de propuestas concretas y situadas que emergen desde la base. José Freddy Restrepo plantea con claridad la necesidad de caracterizar a la población afiliada: «Estas herramientas están ligadas con la caracterización de nuestro personal, porque hay mucho profesional y técnico, pero también hay muchas personas que tienen un bajo nivel de formación, sobre todo en los cargos auxiliares y existenciales de la estructura de la rama y la Fiscalía. Por eso hay que mezclar los medios de información y comunicación». Propone, además, formatos concretos: «Los boletines impresos en físico o en PDF son útiles para llegar a todo el país, incluso donde hay baja conectividad y se les dificulta conectarse a asambleas virtuales. En algunos lugares se pueden hacer reuniones o asambleas mixtas, por ejemplo, reunión en la capital con conexión virtual de los municipios que no puedan asistir. Otro mecanismo puede ser el uso de mensajes de voz que contengan la síntesis de documentos, pues todo mundo no está inclinado a leer documentos, pueden tener problemas de visibilidad e incluso problemas de alfabetización digital que les dificulta manejar plataformas».

Más allá de los formatos, Restrepo propone una reconfiguración del modelo organizativo: «Siempre he considerado que la fuerza de la organización está en sus comisiones de trabajo —educación, salud, deporte, organización, etc.— y donde el presidente no es más que un

coordinador de ese trabajo y lleva las vocerías. Por eso cada directivo nacional y seccional, así como cada responsable de comisiones, debe recibir los lineamientos de la organización que se construyen desde abajo con propuestas, luego se discuten a nivel nacional y se llega a un consenso democrático y luego nuevamente se distribuyen como lineamientos nacionales claros para las bases y para la gente. Esto implica hacer el ejercicio en doble vía: dar información permanente, para lo cual los delegados territoriales deben replicar en sus zonas, recoger el impacto de la información y llevarlo nuevamente al nivel central». Esta visión, que entiende la comunicación como un flujo circular y no como una cascada vertical, condensa el anhelo de una organización más horizontal y participativa.

Vladimir Rojas, un dirigente sindical, añade una dimensión ético-política fundamental: la comunicación sindical debe ser explícitamente situada y parcializada a favor de los trabajadores. «La comunicación no puede ser imparcial, sino que debe ser una comunicación parcializada a favor de los trabajadores porque es la línea sindical y los objetivos del sindicato. Cosa distinta es que sea objetiva, o sea no subjetiva, pero con un claro interés de clase, en favor de los trabajadores, para garantizar los propósitos de estabilidad laboral, salario, bienestar, autonomía del sindicato y otros». Insiste también en la claridad del lenguaje: «Debe haber un lenguaje claro y pedagógico, porque a pesar de que nuestros afiliados suelen ser personal calificado e incluso profesional, la razón de ser del sindicato lleva a colocar los temas jurídicos, presupuestales, políticos y otros más en un escenario sencillo de alcance para todos, pero con claro enfoque sindical y con una postura política en cuanto a cómo debe operar el Estado, en favor de la justicia y de los usuarios, pero no partidista en favor de uno u otro grupo».

En cuanto al delicado equilibrio entre transparencia y protección de información sensible —una preocupación central en un contexto de violencia antisindical—, Restrepo propone

criterios claros: «Ese equilibrio implica que los que hacen la comunicación deben tener claro los criterios para clasificarla entre lo que es información pública normal, información interna que puede ser reservada y la información sensible que tiene que ver con datos muy personales, contenidos de denuncias penales o disciplinarias, que no pueden salir al exterior, y estrategias jurídicas en casos de conflictos para que no conozcan ciertas estrategias y que sólo se comunican internamente. La transparencia obliga a hacer prevalecer el interés colectivo y la protección de los afiliados, de tal manera que se tengan mecanismos de comunicación para lo que es general y otros para lo que es reservado, con las advertencias para los destinatarios en este último caso». Y advierte: «Hay que tener mucho cuidado con la información reservada en su manejo, sobre todo cuando se opera en redes sociales, que a veces es muy laxo al reenviar información sin haberse leído íntegramente».

Finalmente, sobre los mecanismos de evaluación, Vladimir sugiere un proceso continuo y participativo: «Es bueno establecer cuáles son los puntos de partida con que contamos, confrontar con los propósitos que se tienen para luego evaluar qué tanto se ha avanzado en dichos propósitos. Esto podría llevar a una encuesta o análisis de cuál es el nivel de participación en las asambleas nacionales y locales, así como cuáles son los sectores que más participan. También qué inclinación tienen los afiliados y los directivos por hacer lecturas de los documentos que se envían y quiénes responden con retroalimentación o quiénes se quedan callados». Y subraya el carácter cíclico de este proceso: «En esto deben participar los directivos nacionales, los seccionales y los encargados de comités para integrar todas esas visiones, poder planear, hacer seguimiento y luego evaluación. En épocas de conflicto debe incrementarse la comunicación en doble vía».

Estas ideas —boletines en formatos accesibles para zonas con baja conectividad, asambleas híbridas que combinan lo presencial y lo virtual, la figura de delegados territoriales formados como facilitadores, el uso de mensajes de voz para sortear barreras de lectoescritura, la clasificación rigurosa de la información, la evaluación participativa y permanente— constituyen más que simples sugerencias. Representan un «diálogo de saberes» latente, un reservorio de inteligencia colectiva y conocimiento práctico sobre lo que funciona en el territorio. Lejos de esperar soluciones impuestas desde arriba, los afiliados y algunos directivos ya están pensando y proponiendo los mecanismos para una comunicación más inclusiva, segura y efectiva, ofreciendo así una hoja de ruta clara y legitimada por quienes serían sus destinatarios y protagonistas. Esta disposición al diálogo y la co-creación es, quizás, el hallazgo cualitativo más alentador, pues señala que los cimientos para una transformación comunicativa no solo son necesarios, sino también posibles y anhelados desde dentro de la organización.

6.2. Diagnóstico Estratégico: Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

La integración crítica de los hallazgos anteriores permite construir un diagnóstico estratégico mediante una matriz DOFA, que no solo lista elementos aislados, sino que articula las tensiones y potencialidades del ecosistema comunicativo de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira.

6.2.1. Debilidades

El diagnóstico identifica cinco debilidades estructurales. En primer lugar, se evidencia un monopolio y saturación de WhatsApp como canal casi exclusivo, siendo utilizado por el 82.5% de los afiliados (tabla 2). Aunque su ubicuidad lo hace práctico, esta dependencia genera ruido informativo, dificulta la trazabilidad de temas importantes y carece de los protocolos de seguridad necesarios para manejar información sensible (Wood, 2023), una preocupación que también surgió en las entrevistas al mencionarse la "fatiga de notificaciones".

En segundo lugar, persiste la ausencia de una estrategia multicanal segmentada. No existe un portafolio de canales diferenciados por tipo de contenido, audiencia o territorio (Massoni, 2003). La web nacional resulta irrelevante para los asuntos locales (solo es mencionada por el 7% de los encuestados) (tabla 2) y, a pesar de que los estatutos lo ordenan (Art. 25), no se produce un boletín periódico, lo que representa una brecha significativa entre el mandato formal y la práctica operativa.

La tercera debilidad radica en una comunicación esporádica con baja capacidad motivadora. La frecuencia de recepción es mayoritariamente "ocasional" (52.6%) (tabla 3), y la dimensión evaluada como "Capacidad de motivar e inspirar" obtuvo la media más baja (3.23) y la mayor dispersión (tabla 4). Esto indica que, si bien se transmite información, no se logra movilizar a los afiliados hacia la acción colectiva, quedando en un nivel meramente informativo que no alcanza la dimensión pedagógica y movilizadora que autores como Uranga (2007) postulan como esencial para la comunicación sindical transformadora, una percepción reflejada en testimonios que señalan una pérdida del "norte" de la organización.

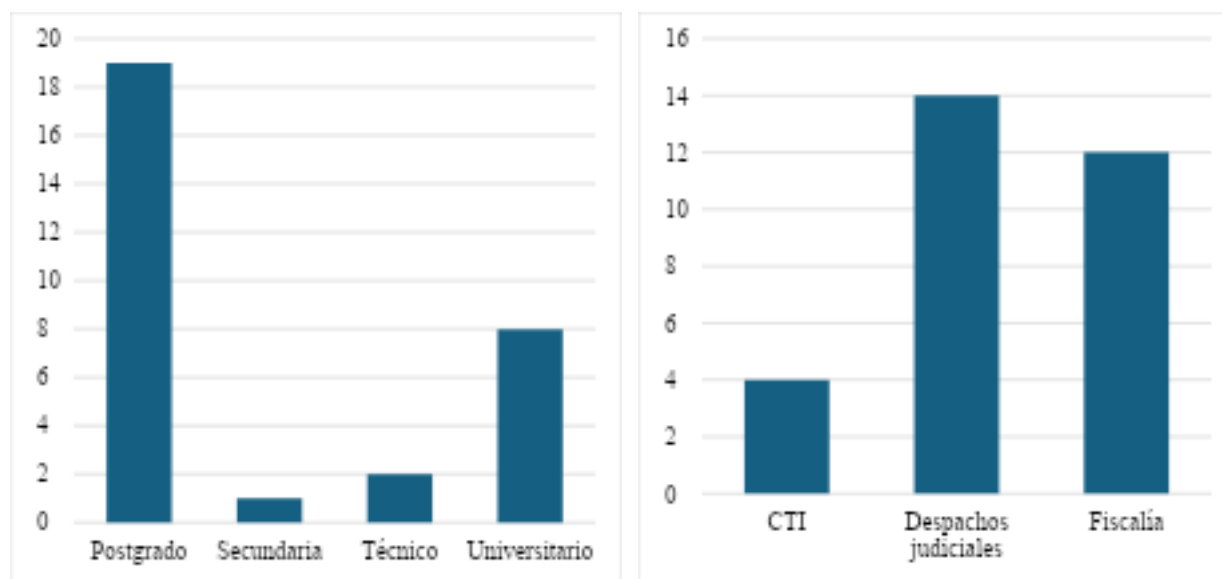
En cuarto lugar, se identifica una brecha crítica entre la norma estatutaria y la práctica comunicativa. Los estatutos prevén mecanismos como asambleas virtuales, un boletín periódico y una Secretaría de Comunicaciones nacional (Arts. 9, 25, 18, 37), pero estos no se han operativizado en la seccional, generando una desconexión que mina la legitimidad interna y desaprovecha herramientas ya legitimadas por la organización.

Finalmente, la quinta debilidad es la exclusión territorial y la consiguiente sensación de aislamiento. Afiliados en municipios distantes como Florida reportan una ausencia de acompañamiento por parte de delegados, dificultades logísticas para participar en acciones sindicales y, sobre todo, la percepción de que sus necesidades no son una prioridad. Esta fractura geográfica llega a tal punto que una entrevistada manifestó su decisión de desvincularse del sindicato.

6.2.2. Oportunidades

Frente a estas debilidades, el diagnóstico revela cuatro oportunidades claras para la transformación. La primera es el alto capital educativo y acceso a tecnología de la base afiliada. El 63% de los encuestados posee estudios de posgrado (figura 2), y Colombia presenta una alta penetración de smartphones (DataReportal, 2025), lo que constituye una base favorable para implementar herramientas digitales más sofisticadas, siempre que vayan acompañadas de procesos de capacitación pertinentes.

Figura 1.
Nivel de estudios y dependencia



Fuente. Elaboración propia.

La segunda oportunidad es la existencia de canales digitales infrautilizados. La seccional ya mantiene cuentas en redes sociales como X/Twitter (@AsonalSIPalmira) y tiene presencia en Instagram y Facebook. Sin embargo, su actividad es escasa y desordenada. Estos canales representan un potencial sin explotar para mejorar la visibilidad pública y establecer flujos de comunicación formal más allá de WhatsApp.

En tercer lugar, se evidencia una disposición al diálogo y una conciencia crítica desde la base. Las entrevistas muestran que tanto afiliados como algunos directivos tienen un diagnóstico preciso de las falencias y proponen soluciones concretas y viables, como la creación de boletines en PDF, la realización de asambleas híbridas y la formación de delegados territoriales. Existe, por tanto, un "diálogo de saberes" latente que puede y debe ser el motor de la co-construcción de cualquier plan de comunicación.

La cuarta oportunidad es un marco estatutario que respalda explícitamente la innovación comunicativa. Los propios estatutos de Asonal Judicial autorizan y regulan el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para la realización de asambleas y reuniones de la junta directiva (Arts. 9, 25). Este respaldo normativo interno elimina barreras jurídicas y proporciona una base sólida para modernizar los canales de comunicación.

6.2.3. Fortalezas

El análisis también destaca tres fortalezas clave sobre las cuales se puede cimentar la mejora. La principal es la alta penetración y aceptación de WhatsApp. Su uso masivo (82.5%) (tabla 2) lo convierte en un canal establecido, de bajo costo y fácil acceso, ideal para la distribución de alertas rápidas y convocatorias urgentes, siempre que su uso sea complementado con otros canales y sujeto a protocolos claros que mitiguen sus riesgos.

La segunda fortaleza es una cultura organizacional anclada en las relaciones personales y la confianza presencial. Los testimonios recogidos enfatiza repetidamente la importancia del diálogo cara a cara y la construcción de confianza en los espacios físicos. Esta no es una limitación, sino la base cultural esencial para diseñar estrategias híbridas donde lo digital no sustituye, sino que potencie y extienda, el contacto humano y la deliberación colectiva.

La tercera fortaleza es un hallazgo cuantitativo alentador: existe una correlación positiva entre la periodicidad de la comunicación y la satisfacción de los afiliados. El análisis estadístico reveló una asociación moderada pero significativa entre recibir comunicación con mayor frecuencia (semanal) y otorgar una mejor calificación global a la comunicación (tabla 3). Esto valida empíricamente que incrementar y sistematizar la cadencia comunicativa tiene un impacto directo y positivo en la percepción de los afiliados, confirmando la premisa de que la

comunicación planificada y regular es un pilar para la cohesión organizacional, tal como lo señala Libaerte (2018) en su enfoque sobre el diagnóstico y la planificación estratégica de la comunicación.

6.2.4. Amenazas

Estas fortalezas y oportunidades se despliegan en un contexto marcado por cuatro amenazas sustanciales que cualquier plan debe considerar. La primera y más crítica es el contexto de violencia antisindical y desconfianza en Colombia. El país es sistemáticamente señalado como uno de los más peligrosos para ejercer la actividad sindical (CINEP, 2021; FASOL, 2023). Esta realidad no es un dato anecdótico, sino una mediación poderosa que modela las prácticas comunicativas, exigiendo protocolos estrictos de seguridad digital y confidencialidad para proteger la integridad de los afiliados.

La segunda amenaza es la sobrecarga laboral estructural y el burnout endémico en el sector judicial. Este no es un problema local, sino una condición laboral documentada a nivel global que drena el tiempo y la energía mental disponibles para la participación sindical (OIT, 2019; Vázquez, 2021). Un plan de comunicación que ignore esta fatiga estructural y agregue carga informativa o demande reuniones frecuentes está condenado al fracaso; debe, por el contrario, diseñarse para ser ultra-pragmático y respetuoso del escaso tiempo disponible.

En tercer lugar, las profundas brechas de conectividad territorial en la jurisdicción de la seccional constituyen una amenaza concreta para la inclusión. Municipios como Candelaria, Pradera y zonas rurales presentan una cobertura de internet significativamente menor (DANE, 2023). Una estrategia que se centre únicamente en herramientas digitales intensivas

(videollamadas, intranets complejas) automáticamente excluye a los afiliados en estas zonas, exacerbando las desigualdades existentes.

La cuarta amenaza es el riesgo latente de filtración y manejo inseguro de información sensible. El uso de grupos de WhatsApp abiertos y sin protocolos para discutir temas laborales delicados, sumado a la tipificación como falta gravísima en los estatutos de la publicación indebida de información reservada (Art. 80), subraya la urgencia de incorporar una ética de la seguridad y la privacidad como columna vertebral del plan, en línea con las alertas de investigadores especializados (Kapoor et al., 2022).

6.3. Desarrollar un plan de comunicación interna estructurado que contemple protocolos, canales y mecanismos de evaluación.

La construcción de un plan de comunicación interna para Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira no se concibe como un ejercicio aislado ni meramente técnico, sino como la articulación dinámica de procesos, personas y herramientas que, al entrelazarse, configuren un tejido discursivo capaz de superar las fracturas geográficas, tecnológicas y culturales que caracterizan a un sindicato descentralizado y en expansión; bajo esta premisa, el diseño propuesto se inspira en las recomendaciones de la literatura especializada más reciente, la cual insiste en la necesidad de estrategias multicanal que combina velocidad y profundidad, inmediatez y reflexión, interacción digital de baja latencia y espacios presenciales donde se consolide la confianza (Gallagher, 2024; Axios HQ, 2024).

Para facilitar la navegación analítica de un documento deliberadamente extenso y sin recurrir a subtítulos intermedios que fraccionen la narrativa, se adoptará una progresión argumentativa que parte de las premisas conceptuales, transita por la definición de objetivos y

principios rectores, se detiene en la arquitectura de protocolos, canales y cronogramas, y culmina en la exposición de los mecanismos de evaluación continua, todo ello trenzado en párrafos de aliento largo que imitan la cadencia de una conversación reflexiva, evitando la rigidez telegráfica que suele asfixiar la prosa académica.

La piedra angular del plan descansa sobre cinco principios interdependientes: transparencia radical —entendida como la obligación ética de exponer decisiones, avances y dificultades con el mismo ímpetu—; accesibilidad multicanal —es decir, la certeza de que cada afiliado, sin importar su ubicación o su ancho de banda, recibirá el mensaje en un formato que pueda abrir y comprender—; bidireccionalidad y escucha activa —porque comunicar sin habilitar el retorno implica perpetuar un monólogo—; seguridad y privacidad —en línea con las alertas de Kapoor et al. (2022) sobre los riesgos de represalias cuando se discuten asuntos laborales sensibles—; y, finalmente, agilidad adaptativa, que exige revisar métricas de desempeño y ajustar la orquestación de canales cada trimestre, rompiendo con la lógica de planes quinquenales pétreos que envejecen más rápido que la velocidad con la que emergen nuevas aplicaciones.

Sobre esta base axiológica se erige la estructura operativa, cuyo esqueleto puede visualizarse en el **Tabla Matriz marco de protocolos y responsabilidades**; dicho cuadro asigna funciones claras a cada instancia —Comité de Comunicaciones, Delegados Territoriales, Administradores de Canales— y define, para cada fase, los niveles de aprobación, el estándar de seguridad y el tiempo máximo de ejecución.

Tabla 10.

Matriz marco de protocolos y responsabilidades

Fase	Responsable principal
Generación de contenido	Comité de Comunicaciones
Curaduría y validación legal	Asesor Jurídico
Segmentación de audiencias	Administrador de CRM
Distribución multicanal	Administrador de Plataformas
Retroalimentación y monitoreo KPI	Analista de Datos

Fuente: *Elaboración propia con base en Kapoor et al. (2022) y datos logísticos de Asonal*

Judicial S.I.

El protocolo de generación-curaduría-distribución se articula a través de un flujo de trabajo resumido en el flujograma PlantUML que se incorpora más adelante; sin embargo, conviene detenerse primero en la arquitectura de canales y en la programación editorial, porque allí se concreta la promesa de multicanalidad inclusiva que dictan las tendencias de 2025 (Workshop, 2025).

Con miras a maximizar la cobertura sin saturar a los destinatarios, se propone un portafolio básico compuesto por: a) **WhatsApp Broadcast** para alertas urgentes y recordatorios de asambleas, con textos de tres líneas y enlace corto; b) **SMS + URL** para zonas de baja conectividad o afiliados sin smartphone; c) **Boletín PDF ligero** distribuido por correo y colgado en una **Página web** que se pueda guardar la última versión y se abra offline; d) **Sesiones**

streaming híbridas mediante Jitsi, alojadas en servidores propios para evitar costes adicionales y respaldadas por grabaciones subidas a la intranet; e) **Radio comunitaria** con cápsulas semanales de quince minutos; y f) **Asambleas itinerantes** presenciales, reforzadas con pósteres impresos que resumen acuerdos en lenguaje llano. La proporcionalidad de uso y la cadencia de publicación quedan reflejadas en la **Tabla 11**.

Tabla 11.

Calendario editorial multicanal (frecuencia estándar por trimestre)

Canal	Contenido principal
WhatsApp Broadcast	Alertas, convocatorias, enlaces
SMS + URL	Emergencias, recordatorios
Boletín PDF	Análisis financiero, actas, logros
Intranet PWA	Biblioteca, foros, FAQ
Streaming híbrido	Asambleas, foros
Radio comunitaria	Cápsula informativa
Asambleas itinerantes	Deliberación y votación

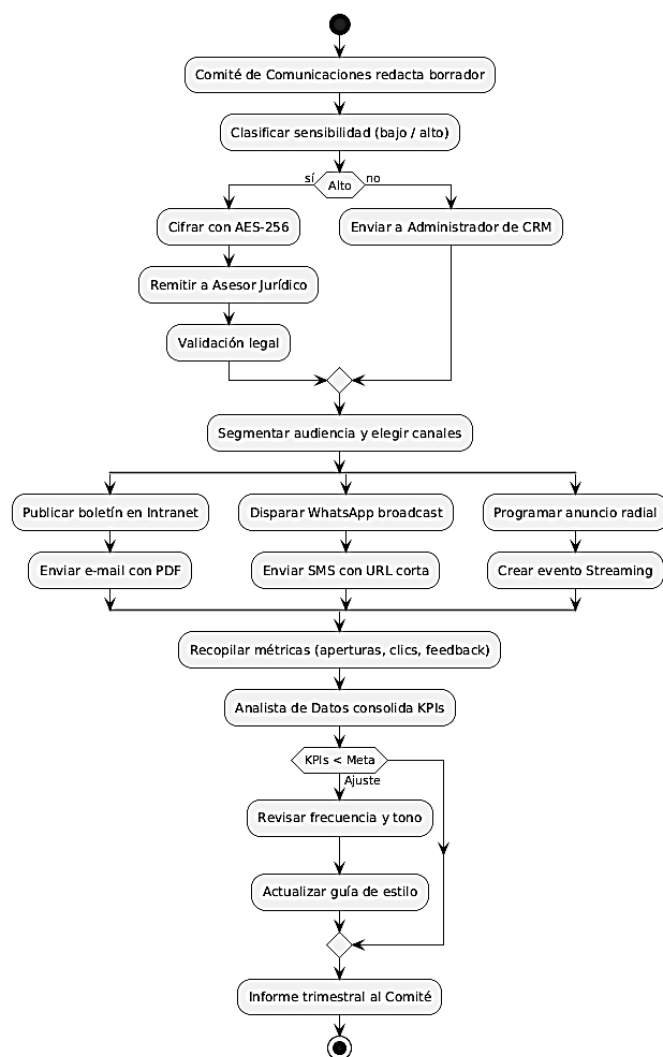
Fuente: *Elaboración propia a partir de Gallagher (2024), Axios HQ (2024) y diagnóstico interno.*

El éxito de la estrategia, no obstante, no depende únicamente de cuánto ni por dónde se envían los mensajes; la literatura coincide en que el futuro pasa por personalizar sin fragmentar,

y de ahí la relevancia de un **CRM sindical** ligero que etiquete afiliados según variables de localización, rol y preferencia de canal, alimentado por micro-encuestas periódicas (Wood, 2023). Para visualizar cómo se orchestra el circuito completo de un mensaje —desde la concepción hasta la retroalimentación cuantificada— se ofrece a continuación el flujograma en, cuya lectura paso a paso permite verificar la coherencia entre los protocolos descritos y las herramientas definidas.

Figura 2.

Flujograma de proceso



Fuente. *Elaboración propia.*

Con el flujo establecido es posible pasar a la definición de los **mecanismos de evaluación**, pieza crítica para garantizar la agilidad adaptativa proclamada en los principios rectores. Se diseñó un panel de indicadores que conjuga métricas de desempeño digital —aperturas, clics, tiempo de retención— con métricas relacionales —participación en asambleas, índices de sentido de pertenencia medidos vía escala Likert trimestral— y métricas cualitativas extraídas de grupos focales cada semestre. Todos los datos confluyen en un tablero Power BI simplificado, accesible para miembros con credenciales, y producido a partir de la base anonimizada que resguarda el CRM. La **Tabla 12** resume los indicadores, los umbrales iniciales y los instrumentos de recolección.

Tabla 12.

Cuadro de mando de evaluación

Indicador	Tipo
Tasa de apertura WhatsApp	Cuantitativo
CTR SMS-URL	Cuantitativo
Descarga boletín PDF	Cuantitativo
Retención streaming	Cuantitativo
Asistencia asambleas	Cuantitativo
Índice de pertenencia	Likert 1-5
Satisfacción canales	Likert 1-5
Solicitudes resueltas < 72 h	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia con base en Workshop (2025) y Axios HQ (2024).

El mecanismo de retroalimentación inmediata —que Gallager denomina *feedback loop* (Gallagher, 2024)— se activa a través de encuestas “pulso” de cuatro preguntas insertas en WhatsApp al cierre de cada asamblea híbrida; los resultados se tabulan automáticamente en el CRM y alimentan una base de datos longitudinal que permite correlacionar satisfacción con la frecuencia real de impactos comunicacionales, identificando así si la “fatiga de notificaciones” descrita por Jenni Field (2024) emerge en ciertos segmentos demográficos. Cuando el algoritmo de Power BI detecta una caída de tres décimas en el índice de pertenencia de un mismo grupo durante dos trimestres consecutivos se dispara un alerta al Comité para convocar un café-conversatorio presencial, cerrando el círculo entre dato y acción.

Para que la seguridad acompañe el ciclo de vida de la información, cada canal se rige por un protocolo de cifrado y retención específico: mensajes de WhatsApp se configuran con autodestrucción a siete días, los enlaces SMS expiran tras treinta, los PDFs se protegen con contraseña y permiten impresiones limitadas, y el servidor Jitsi se monta con autenticación de dos factores, medidas coherentes con las buenas prácticas que la guía PlantUML Language Reference recomienda para documentación confidencial (PlantUML, 2025). El Comité de Comunicaciones, además, celebra talleres anuales de “higiene digital” en los que se enseña a los afiliados a verificar enlaces, gestionar contraseñas y reconocer intentos de phishing sindical, un tema que PeopleResults (2024) vincula con el fortalecimiento del compromiso laboral en entornos de incertidumbre tecnológica.

Finalmente, el plan contempla un **cronograma de implementación** que se inicia con una fase piloto de tres meses en Palmira-Cali, seguida por la expansión al corredor intermedio y, cuatro meses después, la incorporación de la periferia rural-portuaria; cada hito se evalúa contra los KPIs y se autoriza la siguiente fase solo si al menos el ochenta por ciento de las metas parciales ha sido alcanzado. El financiamiento se estructura mediante un fondo de innovación sindical que destina el diez por ciento de las cuotas mensuales a infraestructura tecnológica, alineado con la tendencia global que asigna, en promedio, un doce por ciento de los presupuestos de recursos humanos a comunicación interna (LinkedIn, 2024).

6.4. Discusión

Los hallazgos presentados dibujan el ecosistema comunicativo de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira como un territorio de tensiones no resueltas entre la urgencia pragmática y la ausencia de una deliberación colectiva sobre el sentido de lo que se comunica. El dato más revelador —la concentración del 82,5% de los afiliados en WhatsApp como canal casi exclusivo— no expresa una decisión estratégica, sino el vacío de gobierno comunicativo que ha empujado al sindicato hacia el camino de menor resistencia tecnológica (Tabla 2). Este fenómeno, lejos de constituir una simple preferencia instrumental, revela dinámicas más profundas que los enfoques gerenciales tradicionales difícilmente pueden capturar si no se interrogan las mediaciones culturales y territoriales que lo configuran (Martín-Barbero, 1987).

La dependencia del WhatsApp no es, en sí misma, un error. Su inmediatez y bajo costo lo convierten en una herramienta valiosa para la coordinación rápida, y así lo reconocen tanto la literatura especializada (Wood, 2023) como la experiencia cotidiana de los afiliados. El problema radica en su monopolización no regulada: la saturación por notificaciones, la mezcla indiferenciada de información urgente con mensajes triviales, la imposibilidad de trazar

documentalmente acuerdos importantes. Esta dinámica no solo genera fatiga, sino que instala un régimen comunicativo donde la velocidad sacrifica la profundidad y la inmediatez erosiona la memoria institucional. Lo que en la encuesta aparece como una satisfacción global aceptable (3,60/5) esconde, al observar las desviaciones estándar cercanas a la unidad, una experiencia profundamente desigual: no todos los afiliados habitan el mismo espacio comunicativo, ni disponen del mismo capital tecnológico, ni tienen las mismas condiciones para hacer oír su voz (Tabla 4).

Esta desigualdad se expresa con particular crudeza en la fractura territorial que emerge como uno de los hallazgos cualitativos más estremecedores. La voz de Enith Fernández, escribiente en Florida, no es un testimonio aislado: «Sentimos que no hacemos parte activa de las decisiones ni de la vida sindical. Como no podemos asistir presencialmente y no se generan espacios alternativos, se crea una sensación de aislamiento y de que nuestras necesidades no se ven reflejadas en las prioridades de la organización». Esta percepción de abandono estructural alcanza tal nivel de desesperanza que la misma entrevistada sentencia: «ya no quiero seguir vinculada al sindicato». El dato cuantitativo de que la «capacidad de motivar e inspirar» obtuviera la media más baja (3,23) y una de las dispersiones más altas ($DE = 0,97$) adquiere aquí su densidad humana: no es una falla técnica en la transmisión de información, es la constatación de que la comunicación ha dejado de ser un puente para la acción colectiva y se ha convertido en un monólogo que expulsa (Tabla 4).

La sobrecarga procesal documentada en el sector judicial (Rama Judicial, 2023) no es un telón de fondo abstracto, sino una mediación concreta que determina qué mensajes se leen, cuáles se ignoran y, sobre todo, qué energía mental queda disponible para lo sindical. El testimonio de Henry Gaviria, del CTI en Florida, lo ilustra con una elocuencia que ningún dato

estadístico puede igualar: «Hago un esfuerzo inmenso, porque dentro de los servidores yo tengo el cargo más bajo en salario, pero hago un esfuerzo inmenso por las razones de salud de mi esposa, de mis hijas, tengo una hija con autismo, mi esposa es paciente de cáncer, y las tutelas para la atención las meto cada 3 meses, entonces mi economía es muy precaria para desplazarme. Pero yo lucho por estar presente en las decisiones del sindicato». Y precisa cómo la distancia y la carga laboral se conjugan: «Son los turnos de disponibilidad de actos urgentes, hay temas de poco personal para suplir los servicios, esto muchas veces impide la participación física del servidor con el sindicato; la carga laboral, allanamientos, inspecciones y demás, hace más difícil la interacción». Un afiliado que sale de una audiencia de ocho horas no está en condiciones de procesar un boletín de cuatro páginas, pero quizá sí de escuchar un mensaje de voz de cuarenta segundos —formato que los propios entrevistados propusieron como alternativa viable.

La correlación moderada ($\rho = 0,39$; $p < 0,05$) entre la periodicidad semanal y la valoración positiva de la comunicación confirma lo que la pedagogía de la comunicación lleva décadas advirtiendo (Kaplún, 1998): la cadencia estable importa, pero solo cuando el mensaje está culturalmente situado y respeta los ritmos de quienes lo reciben (Tabla 3). De lo contrario, la frecuencia se convierte en ruido y la información, en saturación. El hecho de que el 52,6% de los encuestados reportó una recepción solo «ocasional» no es una mera carencia cuantitativa; es la expresión de una organización que aún no ha logrado institucionalizar el derecho a la información periódica que sus propios estatutos consagran.

Ahora bien, ningún análisis de la comunicación sindical en Colombia puede eludir una mediación más profunda y dolorosa: la violencia antisindical estructural que ha convertido al país en el más peligroso del mundo para ejercer la libertad de asociación (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2018; Escuela Nacional Sindical, 2024). Esta realidad —sistemáticamente

ignorada por los enfoques que reducen la comunicación a gestión de imagen o eficiencia informativa— constituye el sustrato silencioso que modela las prácticas comunicativas de Asonal Judicial S.I. El silencio prudente de ciertos afiliados, la reticencia a firmar pronunciamientos públicos, la desconfianza hacia canales digitales no encriptados, no son «barreras» técnicas que deban removerse con una campaña; son mecanismos de supervivencia aprendidos en décadas de persecución. Como lo han documentado el Centro Nacional de Memoria Histórica (2018) y la Escuela Nacional Sindical (2024), el exterminio del sindicalismo en Colombia no fue un hecho del pasado, sino una práctica sistemática cuyos efectos perviven en el tejido organizativo. Un plan de comunicación que ignore esta dimensión ético-política corre el riesgo de proponer soluciones elegantes sobre el papel, pero profundamente insensibles a la vida concreta de los afiliados. Uranga (2007) lo advierte con claridad: la comunicación estratégica para el cambio social no puede desentenderse de las condiciones de posibilidad de la palabra misma.

Esta tensión entre el deber ser estatutario y la práctica operativa constituye otra capa diagnóstica relevante. Los estatutos de Asonal Judicial ordena la publicación periódica de un boletín (Art. 25), prevén asambleas virtuales mediante TIC (Art. 9) y crean una Secretaría de Comunicaciones (Art. 18). Sin embargo, el análisis de contenido de los canales digitales realizado en este estudio revela que ninguna de estas disposiciones se ha materializado en la Seccional Palmira: la página web nacional es irrelevante para lo local, Instagram opera como un álbum de efemérides sin información sindical crítica, la cuenta de X/Twitter (@AsonalSIPalmira) con apenas 15 seguidores funciona como un megáfono esporádico sin interacción, y Facebook permanece abandonado con 11 seguidores. Esta brecha no es un simple incumplimiento administrativo; es, en términos de Kaplún (1998), la expresión de una comunicación reducida a su dimensión instrumental, desprovista de su potencial pedagógico y

liberador. La existencia de un mandato estatutario que respalda la innovación comunicativa es, paradójicamente, una oportunidad: el plan de comunicación no tendría que abrirse paso contra la norma, sino actualizar una promesa normativa que ya forma parte del pacto fundacional de la organización.

Frente a este panorama, las voces de los afiliados esbozan una hoja de ruta que no puede seguir siendo postergada. Henry Gaviria articula con una lucidez punzante la crisis de sentido que atraviesa al sindicato: «Creo que hay varios liderazgos en el sindicato, unos ya con mucho tiempo que se eternizan en el poder y lo más gracioso es que critican a un expresidente y practican lo que hace ese expresidente de la república; hay otros liderazgos que han dado paso a jóvenes a iniciar una cosa que le denomino la carrera sindical. Ahora estos dos liderazgos opacan esa relación bidireccional que mencionan, se detiene, no avanza, se queda estancada entre los dirigentes nacionales enquistados en la dirección, sin aplicar innovación y tecnología». Y sentencia: «En mi opinión, siempre he pensado que el sindicato es una forma de expresar políticamente unas ideas, para mí es muy parecido a un estado, tiene problemas y demás, pero la comunicación se ha perdido, se ha desdibujado la esencia del sindicato que es escuchar a los afiliados y a las bases, perdiendo el norte de su sentido social como organización».

Lo que estas voces demandan no es más tecnología, sino más escucha; no canales más rápidos, sino flujos más horizontales; no mensajes más pulidos, sino sentidos más compartidos. Y, significativamente, no se limitan a diagnosticar: proponen. José Freddy Restrepo plantea con claridad la necesidad de caracterizar a la población afiliada y diversificar formatos: «Estas herramientas están ligadas con la caracterización de nuestro personal, porque hay mucho profesional y técnico, pero también hay muchas personas que tienen un bajo nivel de formación, sobre todo en los cargos auxiliares y existenciales. Por eso hay que mezclar los medios de

información y comunicación. Los boletines impresos en físico o en PDF son útiles para llegar a todo el país, incluso donde hay baja conectividad. En algunos lugares se pueden hacer reuniones o asambleas mixtas, por ejemplo, reunión en la capital con conexión virtual de los municipios que no puedan asistir. Otro mecanismo puede ser el uso de mensajes de voz que contengan la síntesis de documentos, pues todo mundo no está inclinado a leer documentos, pueden tener problemas de visibilidad e incluso problemas de alfabetización digital que les dificulta manejar plataformas». Propone, además, una reconfiguración del modelo organizativo basada en comisiones de trabajo y delegados territoriales que actúen como facilitadores, no como meros repetidores.

Vladimir Illich añade una dimensión ético-política fundamental: «La comunicación no puede ser imparcial, sino que debe ser una comunicación parcializada a favor de los trabajadores porque es la línea sindical y los objetivos del sindicato. Cosa distinta es que sea objetiva, o sea no subjetiva, pero con un claro interés de clase, en favor de los trabajadores». Insiste también en la claridad del lenguaje: «Debe haber un lenguaje claro y pedagógico, porque a pesar de que nuestros afiliados suelen ser personal calificado e incluso profesional, la razón de ser del sindicato lleva a colocar los temas jurídicos, presupuestales, políticos y otros más en un escenario sencillo de alcance para todos, pero con claro enfoque sindical». Sobre la seguridad de la información —una preocupación central en el contexto de violencia antisindical—, propone criterios claros para clasificar la información en pública, interna reservada y sensible, así como mecanismos diferenciados para cada tipo.

Estas ideas no son ocurrencias aisladas; constituyen lo que Alfaro (1985) denominaría un diálogo de saberes latente, un reservorio de inteligencia colectiva sobre lo que funciona en el territorio y lo que no. La comunicación popular, nos recuerda esta autora, no se construye desde

la imposición de lenguajes expertos, sino desde el reconocimiento y la dignificación de los códigos que las comunidades ya poseen. El desafío, entonces, no es enseñar a los afiliados a comunicarse «mejor» según cánones externos, sino potenciar las prácticas comunicativas que ellos mismos han desarrollado para sortear la dispersión, la sobrecarga y el riesgo.

Ahora bien, es necesario reconocer las limitaciones estructurales de este estudio. El diseño metodológico privilegió —de manera desbalanceada— las técnicas cuantitativas sobre las cualitativas. Si bien la encuesta a 57 afiliados arrojó información valiosa sobre frecuencias, percepciones y correlaciones, la ausencia de un número mayor de entrevistas en profundidad, de grupos focales o de observación etnográfica de las interacciones cotidianas constituye una deuda con la densidad del fenómeno estudiado. No basta con saber qué porcentaje usa WhatsApp; es indispensable comprender cómo lo usa, qué sentidos le atribuye, qué silencios lo atraviesan, qué confianzas lo sostienen. Las seis entrevistas realizadas, aunque ricas en contenido, no alcanzan a capturar la heterogeneidad de experiencias que las propias desviaciones estándar de la encuesta sugieren. En una tradición académica que, desde sus orígenes latinoamericanos, ha privilegiado metodologías que «dan la palabra» a los actores sociales y comprenden la comunicación como construcción de sentido (Mata, 2006), esta ausencia resulta particularmente crítica.

Pese a estas limitaciones, la evidencia recogida permite sostener que la Seccional Palmira se encuentra en una encrucijada típica de las organizaciones en expansión: posee un canal popular y barato, pero sufre los costes ocultos de la saturación y la informalidad; dispone de cuadros altamente cualificados (63% con posgrado) que reclaman información sustantiva, pero solo reciben píldoras ocasionales (Figura 1); habita territorios con conectividad desigual que exigen pensar la comunicación no como un monolito, sino como un sistema de capas

diferenciadas. La propuesta de un ecosistema híbrido no es una ocurrencia tecnocrática, sino una respuesta situada a esta triple fragmentación: geográfica, tecnológica y cultural.

Ahora bien, ninguna arquitectura de canales funcionará si no está acompañada de un proceso formativo sostenido. Kaplún (1998) insistía en que la verdadera comunicación educativa no es la que transmite información, sino la que forma sujetos comunicantes, críticos y creativos. La alfabetización digital, en este contexto, no puede reducirse a un taller anecdótico sobre cómo usar una aplicación; debe atravesar transversalmente la vida sindical, enseñando no solo a operar herramientas, sino a discernir información confiable, a proteger la privacidad colectiva, a producir contenidos propios y a participar activamente en la construcción de los relatos organizacionales. Los talleres de autodefensa digital propuestos —verificación de enlaces, gestión de contraseñas, reconocimiento de intentos de phishing sindical— no son un añadido estético; son la bisagra que impide que la brecha de habilidades se convierta en brecha de participación.

Finalmente, esta discusión no estaría completa sin una reflexión sobre el lugar de quien investiga y la ética que debe orientar estos procesos. La tradición latinoamericana de comunicación para el cambio social, en la que este trabajo pretende inscribirse, concibe la investigación no como una extracción de datos para validar teorías foráneas, sino como un acto de co-creación con las comunidades, orientado a la transformación de realidades concretas (Uranga, 2007). Desde esta perspectiva, el hecho de que las recomendaciones contenidas en este plan no se derivan explícitamente de un proceso sistemático de deliberación colectiva —pues las voces de los afiliados, aunque presentes y elocuentes, no fueron recogidas con la profundidad que el enfoque participativo exige— constituye una deuda que trasciende lo metodológico y toca lo político. Un plan de comunicación para un sindicato no puede escribirse sobre sus miembros,

ni siquiera para ellos; debe escribirse con ellos y, en la medida de lo posible, desde ellos. Las fases siguientes de este proyecto —porque un plan de comunicación no es un producto terminado, sino un proceso en permanente construcción— deberán garantizar que los propios afiliados sean protagonistas en la validación, el ajuste y la apropiación de las estrategias aquí esbozadas. Solo así la comunicación dejará de ser un monólogo ilustrado para convertirse, verdaderamente, en diálogo y praxis liberadora (Freire, 1970).

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

La investigación realizada permite sostener, en primer lugar, que el problema de comunicación interna de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira no es una falla técnica ni una carencia de herramientas, sino la expresión de una crisis en la cualidad del vínculo organizacional, mediada por la dispersión geográfica, la sobrecarga laboral estructural y un contexto de violencia antisindical que ha modelado históricamente las prácticas comunicativas como mecanismos de supervivencia antes que como espacios de deliberación colectiva.

En relación con el primer objetivo específico —diagnosticar las principales falencias y necesidades en los canales de comunicación interna—, se concluye que el ecosistema comunicativo del sindicato se caracteriza por una monopolización no regulada de WhatsApp (82,5% de los afiliados lo usan como canal principal), lo que genera saturación informativa, pérdida de trazabilidad de acuerdos importantes y exclusión de quienes no participan activamente en los grupos. A esto se suma una fragmentación digital expresada en cuentas

institucionales subutilizadas (Instagram como álbum de efemérides, Twitter/X con 15 seguidores y sin interacción, Facebook abandonado con 11 seguidores) y una brecha crítica entre el mandato estatutario y la práctica operativa: los estatutos ordenan un boletín periódico, asambleas virtuales y una Secretaría de Comunicaciones, pero ninguna de estas disposiciones se ha materializado en la Seccional Palmira. Las necesidades más sentidas, expresadas tanto en la encuesta como en las entrevistas, son: información periódica y predecible (solo el 40% la recibe semanalmente), mensajes con capacidad motivadora (media más baja: 3,23/5) y, fundamentalmente, inclusión real de los afiliados en municipios alejados, que reportan un profundo sentimiento de abandono y aislamiento político.

En cuanto al segundo objetivo específico —identificar herramientas y estrategias adecuadas para contextos sindicales descentralizados y con limitaciones tecnológicas—, la evidencia empírica y el diálogo con los afiliados permiten concluir que no existe una herramienta única capaz de resolver la complejidad del territorio. La solución no es tecnológica sino estratégica y situada: se requiere un ecosistema multicanal escalonado que combine: a) canales de alta inmediatez y bajo costo (WhatsApp Broadcast, SMS con URL) para alertas y convocatorias urgentes; b) canales de profundidad y memoria institucional (boletín PDF descargable, intranet PWA con capacidad offline) para información sustantiva y rendición de cuentas; c) canales de encuentro y deliberación (streaming híbrido con herramientas de código abierto, asambleas itinerantes presenciales, radio comunitaria en cápsulas semanales); y d) canales de escucha y retroalimentación (encuestas pulso, CRM sindical ligero). La estrategia debe basarse en el principio de accesibilidad radical: ningún afiliado puede quedar excluido por su ubicación, su ancho de banda o su nivel de alfabetización digital.

Respecto al tercer objetivo específico —recomendar un canal de comunicación interna que contemple protocolos, canales y mecanismos de evaluación—, la investigación concluye que la formulación inicial del objetivo resultó insuficiente y parcialmente imprecisa. Lo que la situación demanda no es un canal, sino un plan de comunicación interna estructurado que articule de manera coherente: 1) protocolos claros para la generación, validación, segmentación, distribución y retención de la información, con especial énfasis en la clasificación de información sensible y la seguridad digital (Art. 80 de los estatutos); 2) un portafolio diversificado de canales con funciones complementarias y frecuencias definidas; y 3) mecanismos permanentes de evaluación participativa que permitan ajustar la estrategia en tiempo real y corregir desigualdades en la experiencia comunicativa. La propuesta contenida en este trabajo (Tablas 10, 11 y 12; Figura 2) constituye una respuesta situada a esta necesidad, aunque su legitimidad última dependerá del grado de apropiación colectiva que alcance.

En un plano transversal, esta investigación permite concluir que la comunicación sindical no puede ser pensada al margen de su contexto político y territorial. La violencia antisindical estructural en Colombia (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2018; Escuela Nacional Sindical, 2024) no es un dato anecdótico sino una mediación profunda (Martín-Barbero, 1987) que modela silencios, desconfianzas y estrategias de protección. Un plan de comunicación para Asonal Judicial S.I. que ignore esta dimensión no solo sería técnicamente incompleto, sino éticamente irresponsable. La seguridad digital, la confidencialidad y el cuidado de los afiliados no pueden ser añadidos cosméticos; deben constituir la columna vertebral de cualquier estrategia comunicativa.

Finalmente, se concluye que la transformación comunicativa del sindicato es posible y está anhelada desde la base. Los testimonios recogidos —particularmente los de Henry Gaviria,

Enith Fernández, José Freddy Restrepo y Vladimir Illich— no sólo diagnostican con lucidez las falencias, sino que proponen soluciones concretas, viables y culturalmente situadas: boletines en formatos accesibles, asambleas híbridas, delegados territoriales como facilitadores, mensajes de voz para sortear barreras de lectoescritura, clasificación rigurosa de la información. Este diálogo de saberes latente (Alfaro, 1985) es el activo más valioso con que cuenta la organización. El desafío, entonces, no es inventar soluciones desde afuera, sino potenciar, articular y legitimar el conocimiento comunicativo que los propios afiliados han desarrollado en su práctica cotidiana.

7.2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones anteriores, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a la Junta Directiva de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira, así como a la Secretaría de Comunicaciones a nivel nacional:

Recomendación 1: Constituir un Comité de Comunicaciones Seccional con carácter permanente y composición plural. Se recomienda formalizar, mediante acta administrativa, un Comité integrado por al menos dos miembros de la Junta Directiva, un delegado por cada municipio de la jurisdicción (Palmira, Candelaria, Pradera, Florida, Cerrito, Ginebra, Guacarí, Buga) y un representante de la Secretaría de Comunicaciones nacional. Este comité no debe tener funciones meramente operativas, sino capacidad de decisión sobre lineamientos editoriales, protocolos de seguridad y evaluación de la estrategia. Su creación no parte de cero: actualiza el mandato estatutario de garantizar «medios eficaces de comunicación con los afiliados» (Art. 37) y dota a la seccional de un órgano estable de gobierno comunicativo.

Recomendación 2: Implementar de manera escalonada y participativa el ecosistema multicanal propuesto. Se recomienda no intentar una implementación simultánea de todos los

canales, lo que generaría dispersión y sobrecarga. En su lugar, se sugiere un despliegue por fases:

Fase 1 (primer trimestre): regularización de WhatsApp mediante la creación de un canal oficial de Broadcast unidireccional (solo administradores pueden enviar mensajes), complementado con SMS para afiliados sin conectividad estable y un boletín PDF mensual de no más de cuatro páginas.

Fase 2 (segundo trimestre): puesta en marcha de la intranet PWA con capacidad offline, priorizando la publicación de actas, informes financieros y documentos de negociación colectiva.

Fase 3 (tercer trimestre): implementación de asambleas híbridas mediante Jitsi, con prueba piloto en Palmira-Buga y evaluación de participación desde municipios alejados.

Fase 4 (cuarto trimestre): exploración de alianzas con emisoras comunitarias para la producción de cápsulas radiales semanales. Cada fase debe ir acompañada de micro-encuestas de satisfacción y ajustes en tiempo real.

Recomendación 3: Diseñar e implementar un programa permanente de alfabetización digital y autodefensa comunicativa. La evidencia muestra que el 63% de los afiliados posee estudios de posgrado, pero también que existen brechas significativas en competencias digitales, especialmente en cargos auxiliares y en municipios rurales. Se recomienda diseñar talleres modulares de alfabetización digital situada, que no se limiten a instrucción técnica sino que aborden: a) verificación de fuentes y detección de desinformación; b) gestión segura de contraseñas y autenticación de dos factores; c) criterios para distinguir información pública, interna reservada y sensible; d) producción de contenidos básicos (redacción de notas, grabación de audios, diseño de imágenes sencillas). Estos talleres deben ser itinerantes (rotando por los ocho municipios) y ofrecerse en horarios compatibles con la sobrecarga laboral, privilegiando formatos breves (90 minutos) y material de apoyo descargable.

Recomendación 4: Operacionalizar la figura del delegado territorial como facilitador comunicativo. La investigación evidencia que la ausencia de «acompañamiento directo por parte de delegados o representantes sindicales en municipios alejados» es una de las causas más profundas del sentimiento de abandono. Se recomienda que cada municipio designe formalmente al menos un delegado territorial, cuyas funciones no se limiten a «representar» al sindicato, sino que incluyan explícitamente: a) replicar y contextualizar localmente la información generada por el Comité; b) recoger inquietudes, propuestas y malestares de los afiliados de su zona y canalizarlos hacia la Junta Directiva; c) facilitar el acceso a canales digitales a quienes presenten dificultades; d) coordinar encuentros presenciales periódicos (al menos bimestrales) en su municipio. Estos delegados deben recibir formación específica en comunicación y diálogo, y su labor debe ser reconocida y valorada institucionalmente.

Recomendación 5: Establecer un protocolo obligatorio de seguridad de la información y manejo de información sensible. Dado el contexto de violencia antisindical y la tipificación como falta gravísima de la «publicación o utilización indebida de información que sea reservada» (Art. 80), se recomienda adoptar un protocolo escrito, de obligatorio cumplimiento para directivos, delegados y administradores de canales, que establezca: a) una taxonomía clara de tres niveles: información pública (difundible sin restricciones), información interna (circulación restringida a afiliados, no publicable en redes abiertas) e información sensible (estrategias jurídicas, denuncias en curso, datos personales de salud o seguridad); b) canales específicos para cada nivel (público: web/redes; interno: WhatsApp Broadcast e intranet; sensible: correo cifrado o reuniones presenciales); c) tiempos de retención y destrucción segura de la información; d) sanciones progresivas ante incumplimientos. Este protocolo debe ser socializado en asamblea y firmado por todos los miembros con responsabilidades comunicativas.

Recomendación 6: Instaurar un sistema de evaluación participativa y continua, no punitiva. Se recomienda abandonar la lógica de evaluaciones esporádicas y adoptar un sistema de monitoreo permanente basado en: a) indicadores cuantitativos de alcance y participación (tasas de apertura, descarga de boletines, asistencia a asambleas); b) encuestas «pulso» trimestrales de cuatro preguntas (satisfacción, claridad, pertenencia, motivación) aplicadas por WhatsApp y SMS; c) grupos focales semestrales rotativos por municipio; d) un tablero de control accesible (Power BI o similar) que permita al Comité visualizar tendencias y disparidades territoriales. El objetivo de la evaluación no debe ser sancionar responsables, sino identificar nudos críticos y ajustar la estrategia de manera ágil. Se recomienda fijar un umbral mínimo de satisfacción global (3,8/5) como meta para el primer año.

Recomendación 7: Articular la estrategia seccional con la Secretaría de Comunicaciones nacional. El análisis de los estatutos revela que la Secretaría de Comunicaciones nacional tiene, entre sus funciones, «establecer medios eficaces de comunicación con los afiliados» y «coordinar medios impresos y virtuales» (Art. 18 y 37). Se recomienda que la Seccional Palmira solicite formalmente una reunión con dicha Secretaría para: a) exponer el diagnóstico y la propuesta aquí contenidos; b) explorar sinergias técnicas (alojamiento de la intranet, asesoría en seguridad digital); c) evitar duplicidades y contradicciones en los mensajes; d) impulsar que las disposiciones estatutarias sobre asambleas virtuales y boletín periódico se implementen también a nivel nacional, generando un efecto de coherencia organizacional.

Recomendación 8: Garantizar sostenibilidad financiera mediante un fondo de innovación comunicativa. La implementación del ecosistema multicanal tiene costos asociados (servidor para streaming, dominio web, envío de SMS, diseño de boletines, conectividad para delegados). Se recomienda constituir un fondo de innovación sindical que destine un porcentaje

fijo de las cuotas mensuales (se sugiere el 10%) exclusivamente a gastos de comunicación e infraestructura tecnológica. Este fondo debe ser administrado por el Comité de Comunicaciones con rendición de cuentas trimestral. Asimismo, se recomienda explorar alianzas con universidades y organizaciones de cooperación internacional para acceder a formación gratuita o subvencionada en comunicación y tecnología.

Recomendación 9: Reparar la deuda metodológica y política con los afiliados. Esta investigación, pese a sus esfuerzos, no logró la profundidad participativa que el enfoque de Investigación-Acción Participativa exige. Se recomienda, como acto de justicia epistémica, que la Junta Directiva convoque a una asamblea extraordinaria cuyo único punto sea la socialización, discusión y co-evaluación colectiva del plan de comunicación aquí propuesto. En dicha asamblea, los afiliados no deben ser receptores pasivos de un informe, sino sujetos activos con capacidad de modificar, vetar o enriquecer las recomendaciones. Solo este acto de devolución sistemática y deliberación colectiva puede transformar un «plan para el sindicato» en un «plan del sindicato».

Recomendación 10: Asumir la comunicación como eje de transformación, no como gasto administrativo. La recomendación más profunda que emerge de este estudio no es técnica sino política: la comunicación no puede seguir siendo concebida como un añadido instrumental a la gestión sindical. En un contexto de dispersión geográfica, sobrecarga laboral y violencia antisindical, la comunicación interna es la condición de posibilidad del sindicato mismo. Sin flujos horizontales de información, sin espacios para la deliberación colectiva, sin mecanismos para que cada afiliado —sin importar dónde trabaje o cuánto tiempo tenga— pueda hacer oír su voz, la organización se debilita, pierde capacidad de incidencia y termina reproduciendo las

lógicas de exclusión que dice combatir. Invertir tiempo, recursos y voluntad política en comunicación no es un gasto: es construir poder colectivo.

Referencias

Alfaro, R. M. (1985). *Culturas populares y comunicación participativa*. Centro de Estudios sobre Cultura Transnacional.

APA. (2017). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3ª ed., trad.). Editorial El Manual Moderno. (Obra original publicada en 2010).

Axios HQ. (2024). *The future of internal communication: Smart brevity at scale*. Axios.
<https://www.axioshq.com/research>

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.

Centro de Investigación y Educación Popular. (2021). *Informe sobre la situación de derechos humanos en el Valle del Cauca*. CINEP/Programa por la Paz. <https://www.cinep.org.co>

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2018). *Todo pasó frente a nuestros ojos: El exterminio del sindicalismo en Colombia, 1985-2015*. CNMH. <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co>

Chaparro, M. (2008). *Comunicación y ciudadanía: La urgencia de reinventar la democracia*. Fragua.

Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas. (2016). *Pautas éticas internacionales para la investigación relacionada con la salud con seres humanos*. CIOMS.
<https://cioms.ch/publications>

Correa García, S., Fernández, M., & Libaerte, I. (2021). Sindicatos y sociedad: La comunicación como estrategia para la acción colectiva. *Revista Latinoamericana de Comunicación Social*, 12(3), 45-62.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

DataReportal. (2025). *Digital 2025: Colombia*. Kepios.

<https://datareportal.com/reports/digital-2025-colombia>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación - TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad*. DANE. <https://www.dane.gov.co>

Durán Bravo, P., & Fernández Fuentes, M. (2020). Desafíos de la comunicación sindical en contextos de descentralización territorial. *Cuadernos de Información*, 46, 112-128.

Escuela Nacional Sindical. (2024). *Informe sobre la situación de derechos humanos de los sindicalistas en Colombia*. ENS. <https://www.ens.org.co>

Fernández-Fernández, J. L. (2012). Comunicación interna y participación en organizaciones sociales. *Revista de Comunicación*, 11, 87-104.

Field, J. (2024). *Managing notification fatigue in distributed organizations*. PeopleResults.

<https://www.people-results.com>

Fondo de Solidaridad con los Jueces Colombianos. (2023). *Informe de amenazas contra operadores de justicia en Colombia*. FASOL. <https://www.fasolcolombia.org>

Freire, P. (1969). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Tierra Nueva.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.

Gallagher. (2024). *State of internal communications 2024: The feedback loop imperative*.

Gallagher. <https://www.gallagher.com>

Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Ediciones de la Torre.

Kapoor, P. S., Jayasimha, K. R., & Sadh, A. (2022). WhatsApp as a corporate communication tool: Risks and protocols. *Journal of Business Strategy*, 43(1), 45-53.

Kunsch, M. M. K. (2016). Comunicación organizacional y participación: Perspectivas latinoamericanas. *Razón y Palabra*, 20(95), 234-251.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.

Libaerte, I. (2018). Planificación estratégica de la comunicación en organizaciones sindicales. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, 9, 78-94.

LinkedIn. (2024). *Global talent trends: The rise of internal communication budgets*. LinkedIn Economic Graph. <https://www.linkedin.com/business/talent-solutions>

Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Gustavo Gili.

Massoni, S. (2003). *Estrategias de comunicación: Un enfoque desde la complejidad*. Homo Sapiens Ediciones.

Mata, M. C. (2006). Comunicación y ciudadanía: Problemas teórico-políticos de su articulación. *Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos*, 8(1), 5-15.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajo decente y la economía del cuidado*. OIT.
<https://www.ilo.org>

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Open University Press.

PlantUML. (2025). *PlantUML Language Reference Guide*. PlantUML.
<https://plantuml.com/guide>

Rama Judicial de Colombia. (2023). *Informe de bienestar laboral en la Rama Judicial*. Consejo Superior de la Judicatura. <https://www.ramajudicial.gov.co>

Resnik, D. B. (2018). *The ethics of research with human subjects: Protecting people, advancing science, promoting trust*. Springer.

Uranga, W. (2007). *Comunicación estratégica para el cambio social*. Ediciones La Crujía.

Vázquez, R. (2021). Sobrecarga laboral y burnout en el sector judicial: Un estudio comparado. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 45, 67-89.

Wolton, D. (2004). *La otra mundialización: Los desafíos de la cohabitación cultural global*. Gedisa.

Wood, J. (2023). WhatsApp as an organizational tool: Affordances and constraints. *New Media & Society*, 25(4), 892-910.

Anexos

Los anexos que se presentan a continuación constituyen el soporte empírico y documental que fundamenta el diagnóstico, el análisis y las propuestas desarrolladas a lo largo de esta investigación. Lejos de concebirse como apéndices secundarios o meramente ilustrativos, estos materiales son parte constitutiva del proceso investigativo, en tanto contienen las voces, las percepciones y las evidencias objetivas que permitieron triangular los hallazgos y construir una comprensión situada del ecosistema comunicativo de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira. Su inclusión obedece al compromiso ético-metodológico con la transparencia y la trazabilidad del conocimiento generado, así como a la necesidad de poner a disposición de la organización —y de futuros investigadores— los insumos brutos que sustentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. La organización de los anexos responde a las tres fuentes de información privilegiadas en el diseño metodológico de Investigación-Acción Participativa: el cuestionario aplicado a los afiliados, el registro visual de los canales digitales analizados y las transcripciones de los diálogos semiestructurados con miembros de la junta directiva y afiliados de distintos municipios de la jurisdicción.

Anexo 1: Encuesta

Este anexo presenta el instrumento de recolección de información cuantitativa aplicado a los afiliados de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira, así como los resultados consolidados derivados de su procesamiento estadístico. El cuestionario, estructurado en cuatro secciones —información socioeconómica, comunicación interna, identidad organizacional, participación y cultura organizacional— fue respondido por 57 afiliados y diseñado con base en escalas tipo Likert y preguntas cerradas que permitieron medir frecuencias de uso de canales, percepciones de satisfacción, claridad y motivación, así como niveles de participación y sentido de pertenencia. Los resultados se presentan mediante gráficos de barras y tablas de frecuencia que facilitan la visualización de tendencias y disparidades en la experiencia comunicativa según variables territoriales, de cargo y antigüedad. Este material constituye la base empírica que sustentó hallazgos como la concentración del 82,5 % de los afiliados en WhatsApp, la correlación positiva entre periodicidad informativa y satisfacción, y la baja calificación de la capacidad motivadora de la comunicación sindical.

El cuestionario

Usted ha sido invitado/a a participar en una encuesta correspondiente al estudio “Estrategia de comunicación para Asonal Judicial SI”. Antes de decidir si desea participar, es importante que lea y comprenda la siguiente información. Si tiene alguna duda, puede consultar al equipo investigador.

Objetivo de la investigación:

Proponer un plan de comunicación interna para Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira que fortalezca la cohesión de sus afiliados y optimice la gestión organizacional en un contexto de dispersión geográfica y sobrecarga laboral.

Procedimiento:

Su participación consistirá en responder una encuesta en formato en línea, con una duración aproximada de 15 minutos. Las preguntas abordarán temas como la participación sindical, identidad del sindicato y su comunicación interna.

Riesgos y molestias:

Esta encuesta no implica riesgos físicos. Es posible que algunas preguntas le hagan sentir una leve incomodidad emocional. Usted puede omitir cualquier pregunta que no desee responder y retirarse en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones.

Beneficios:

Su participación no generará un beneficio directo para usted, pero contribuirá a generar conocimiento que podría mejorar la práctica comunicacional dentro del sindicato.

Confidencialidad:

Toda la información que usted proporcione será tratada de manera estrictamente confidencial. Los datos serán anonimizados y no se publicará ninguna información que permita identificarle. Los resultados serán presentados de forma agregada y únicamente con fines académicos o científicos.

Almacenamiento y uso de los datos:

Las respuestas serán resguardadas en servidores institucionales de la Universidad del Valle. Los datos serán conservados por la misma institución.

Compensación:

Su participación es voluntaria y no recibirá ningún tipo de compensación económica o material por formar parte de este estudio.

Derecho a retirarse:

Usted puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento, incluso después de haber comenzado a responder, sin que ello afecte su relación con la institución o implique sanción alguna.

Al hacer clic en "Siguierte" o "Aceptar", usted confirma que ha leído la información anterior y acepta participar voluntariamente en este estudio.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas de manera honesta y objetiva. Sus respuestas son confidenciales y contribuirán a mejorar los procesos de comunicación y la cultura organizacional.

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

1. **Edad:** ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 o más
 2. **Género:** ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ No Binario
 3. **Nivel de estudios:** ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Tecnológico ☐ Universitario ☐ Postgrado
 4. **Institución en la que trabaja:** ☐ Fiscalía ☐ CTI ☐ Medicina Legal ☐ Despachos judiciales ☐ Procuraduría
 5. **Ciudad en que trabaja:** ☐ Cali ☐ Palmira ☐ El Cerrito ☐ Candelaria ☐ Pradera ☐ Florida ☐ Ginebra ☐ Guacari
 6. **Situación laboral:** ☐ Provisional ☐ En carrera ☐ Encargo
-

SECCIÓN 2: COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Qué medios utilizas para conocer las novedades de Asonal Judicial SI?(Indique uno o varios)

☐ Web ☐ Instagram ☐ Whatsapp ☐ Cartelera ☐ Ninguno ☐ Otro

2. ¿Con qué frecuencia recibe información actualizada sobre Asonal Judicial SI?

☐ Semanalmente ☐ Mensualmente ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

Por favor indique cuán satisfecho/a está con los siguientes puntos. Siendo 1 insatisfecho y 5 muy satisfactorio:

3. ¿Cómo calificas la comunicación de Asonal Judicial SI

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. ¿La Comisión Directiva de Asonal Judicial SI conoce y entiende los problemas que enfrentan los/as afiliados/as?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. El grado en que la comunicación en Asonal Judicial SI motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

SECCIÓN 3: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

6. El grado en que la comunicación en Asonal Judicial SI le ayuda a identificarse y a sentirse parte importante de ella.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. El grado de recepción de las solicitudes de los/as afiliados/as

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. El grado en que la Directiva se comunica abierta y honestamente con los/as afiliados/as
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. El grado en que la Directiva se comunica periódicamente con los/as afiliados/as para mantenerles informados/as.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

SECCIÓN 4: PARTICIPACIÓN

10. Asiste a las asambleas

☐ Sí ☐ No ☐ A veces

11. Solo asisto a las asambleas que tratan temas de mi interés

☐ Sí ☐ No ☐ A veces

12. En caso que quisiera participar en una secretaría o comisión, sé cual es el mecanismo para involucrarme

☐ Sí ☐ No ☐ A veces

SECCIÓN 5: CULTURA ORGANIZACIONAL

Indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con cada tipo de información. Siendo 1 insatisfecho y 5 muy satisfactorio.

13. Información sobre las políticas y objetivos de Asonal Judicial SI.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Información sobre las mesas de negociación donde participa Asonal Judicial SI.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Información sobre los cambios en Asonal Judicial SI.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Información sobre cómo se están resolviendo los problemas. Información sobre los beneficios para los/as afiliados/as.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. Información sobre la situación financiera de Asonal Judicial SI.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Información sobre los éxitos y/o fracasos de Asonal Judicial SI.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

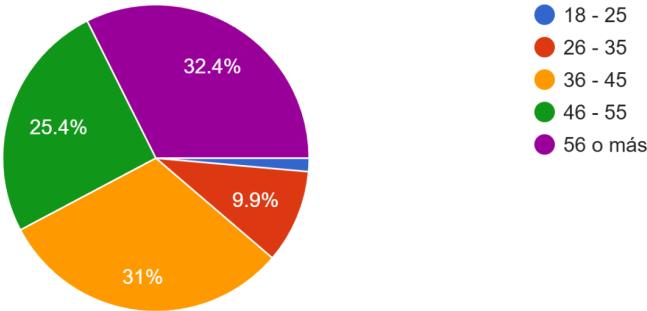
¡Gracias por su participación! Sus respuestas son muy importantes para nosotros.

Los resultados:

Sociodemográfico

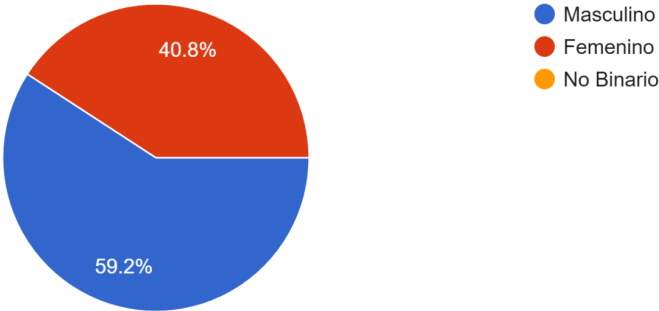
Edad

71 respuestas



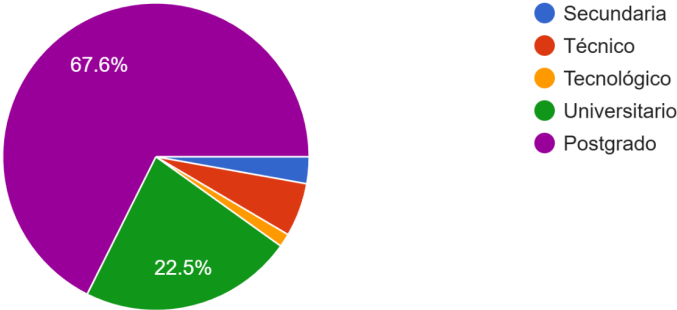
Género

71 respuestas



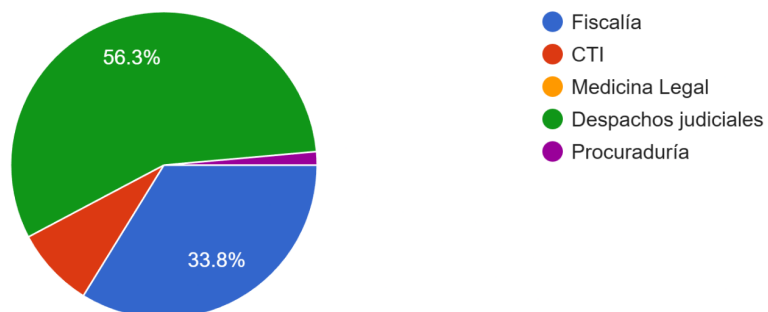
Nivel de estudios

71 respuestas



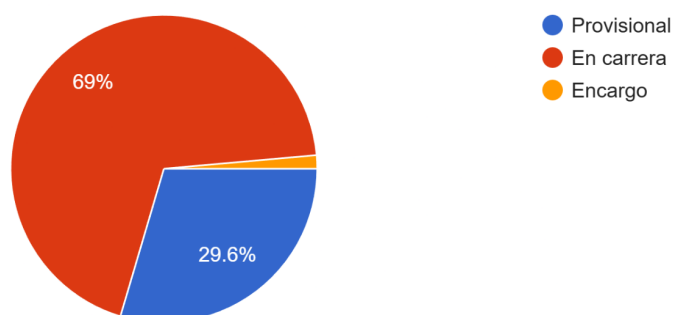
Institución en la que trabaja

71 respuestas



Situación laboral

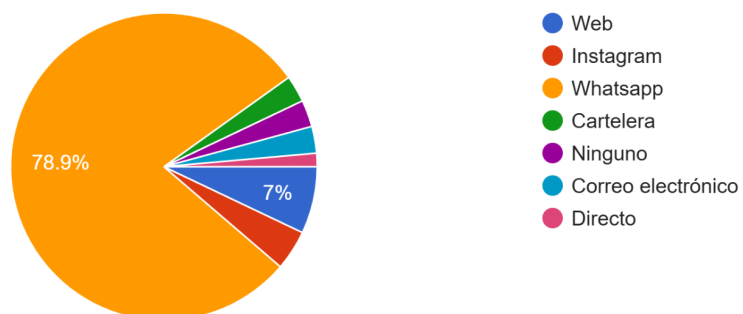
71 respuestas



Comunicación Interna

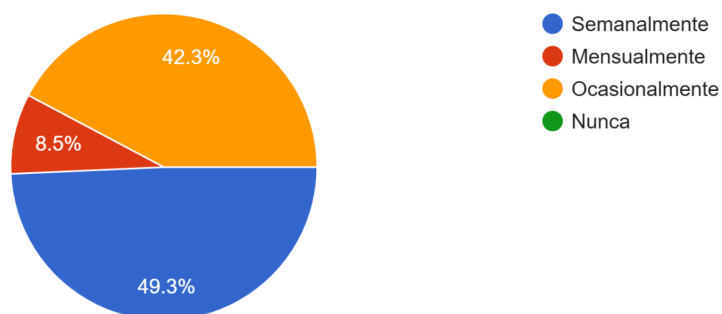
¿Qué medios utilizas para conocer las novedades de Asonal Judicial SI?(Indique uno o varios)

71 respuestas



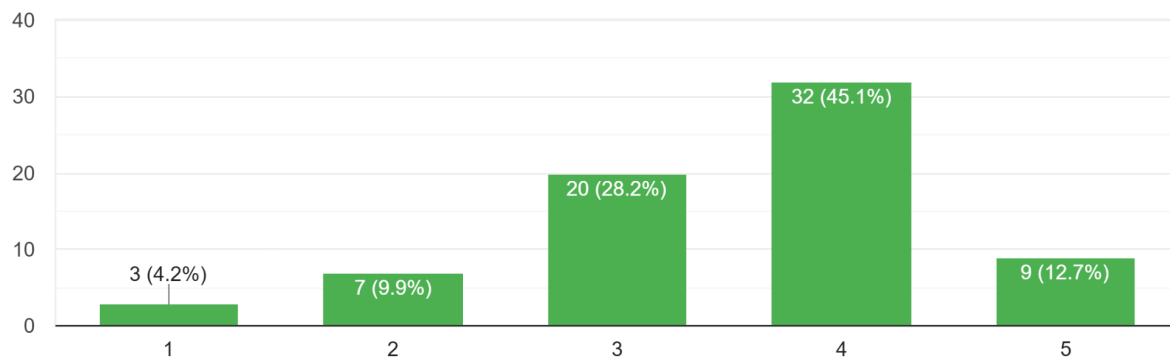
¿Con qué frecuencia recibe información actualizada sobre Asonal Judicial SI?

71 respuestas



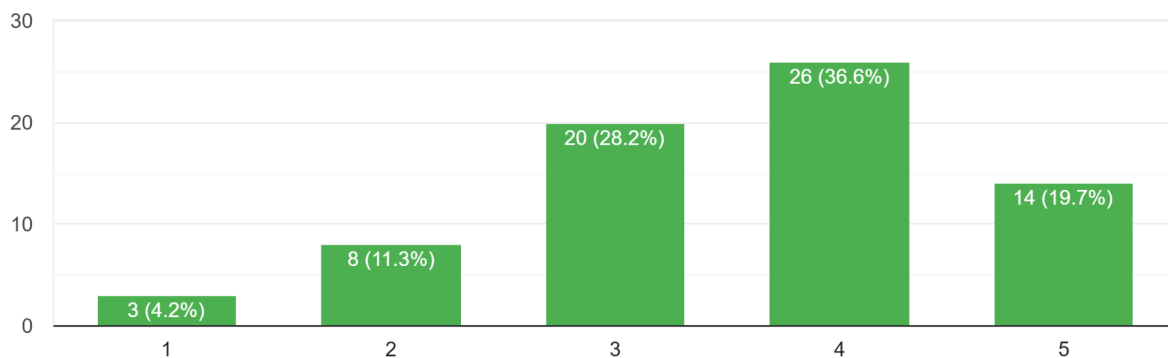
Por favor indique cuán satisfecho/a está con los siguientes puntos. Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfactorio: ¿Cómo calificas la comunicación de Asonal Judicial SI?

71 respuestas



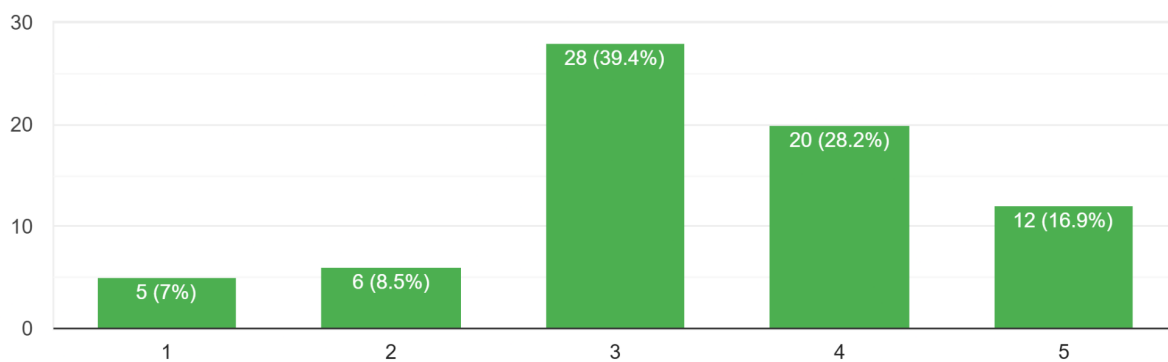
¿Las Directivas de Asonal Judicial SI conocen y entienden los problemas que enfrentan los/as afiliados/as?

71 respuestas



Las comunicaciones en Asonal Judicial SI motiva, estimula o entusiasma para lograr sus objetivos.

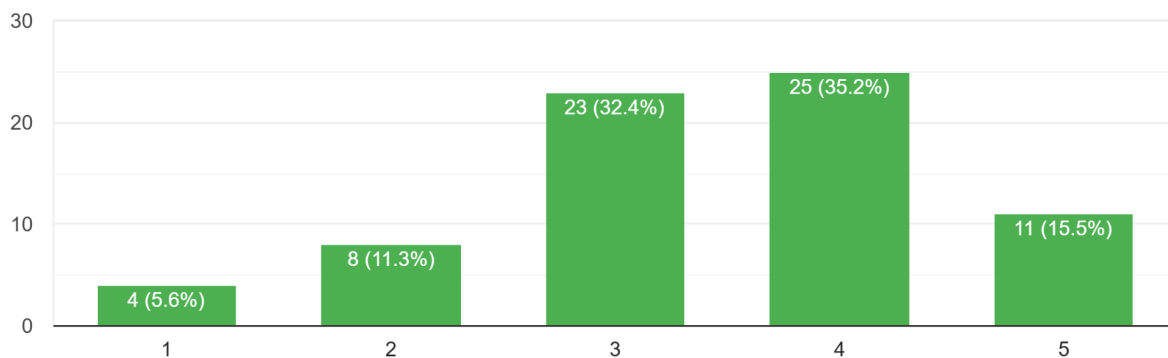
71 respuestas



Identidad Organizacional

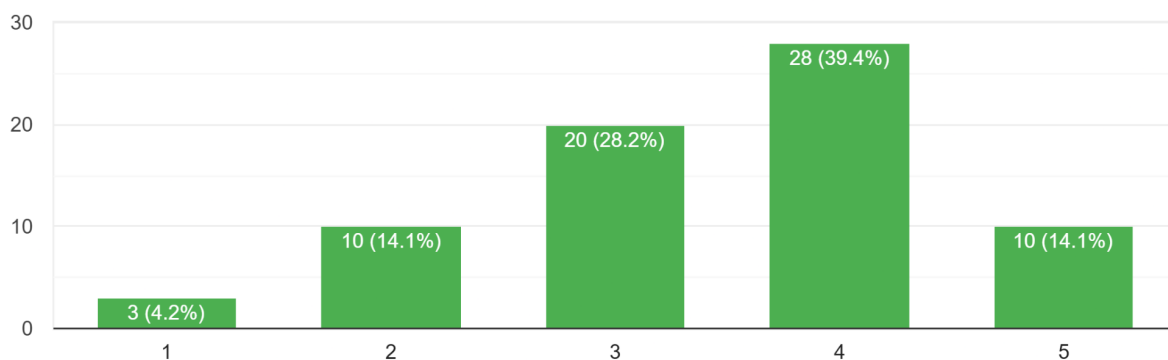
Las comunicaciones que realiza Asonal Judicial SI le ayuda a identificarse y a sentirme parte importante de ella.

71 respuestas



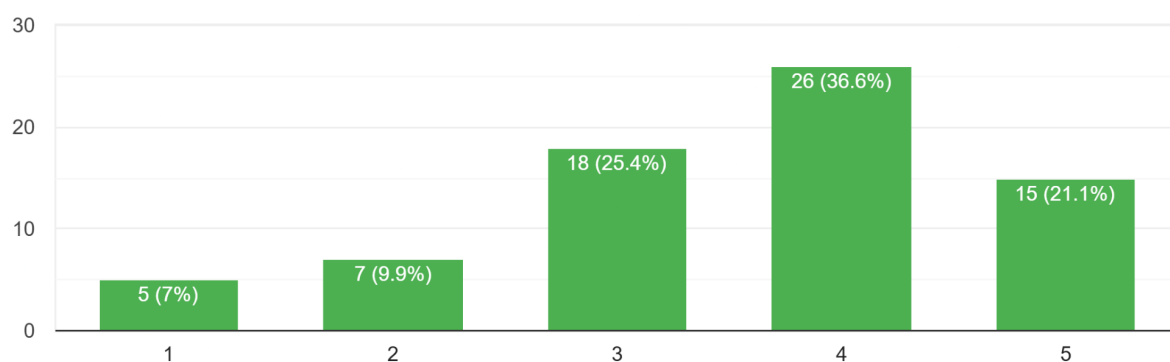
Cual es el grado de recepción de las solicitudes de los/as afiliados/as

71 respuestas



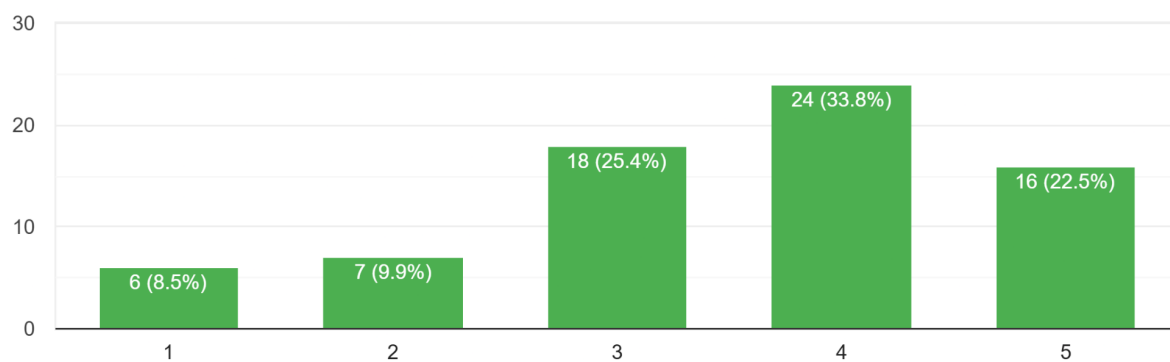
El grado en que la Directiva se comunica abierta y honestamente con los/as afiliados/as

71 respuestas



Las Directivas se comunican periódicamente con los/as afiliados/as para mantenerles informados/as.

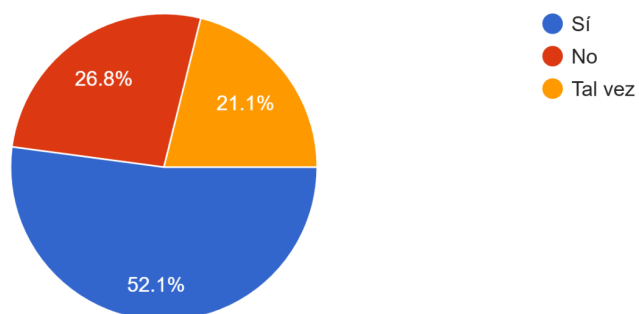
71 respuestas



Participación

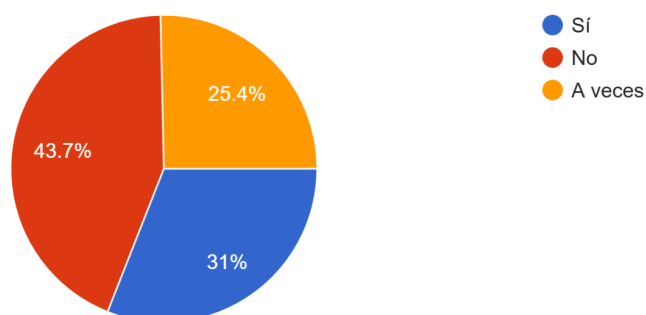
Asiste a las asambleas

71 respuestas



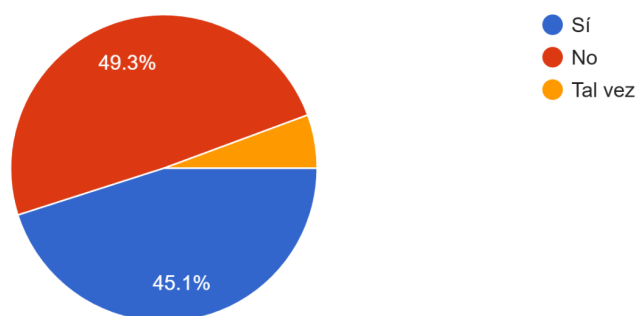
Solo asisto a las asambleas que tratan temas de mi interés

71 respuestas



En caso que quisiera participar en una Directiva de Asonal Judicial SI (secretaría o comisión), sabes cual es el mecanismo para involucrarme

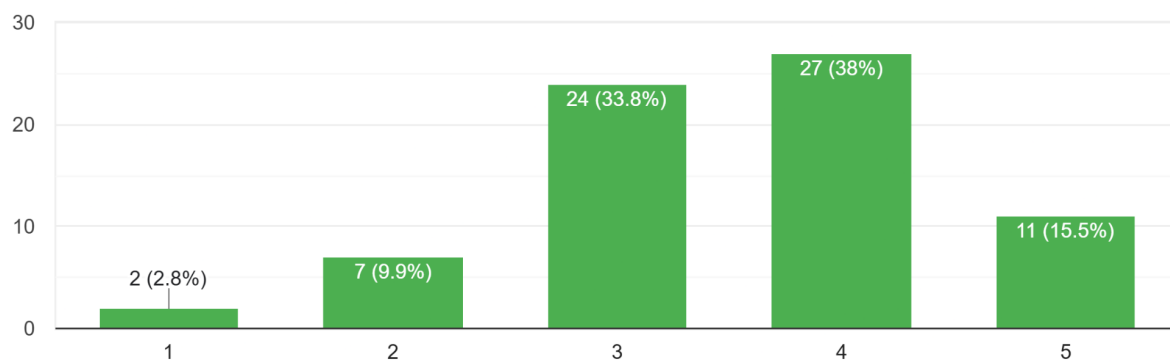
71 respuestas



Cultura Organizacional

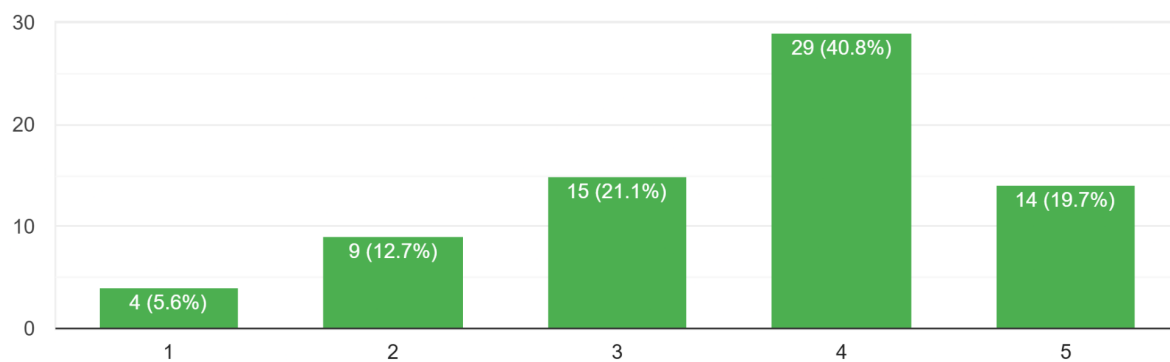
Información sobre las políticas y objetivos de Asonal Judicial SI.

71 respuestas



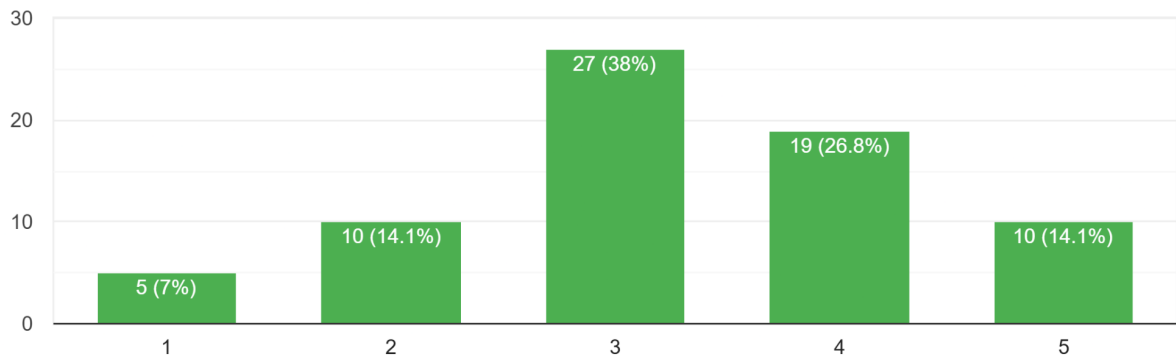
Información sobre las mesas de negociación donde participa Asonal Judicial SI.

71 respuestas



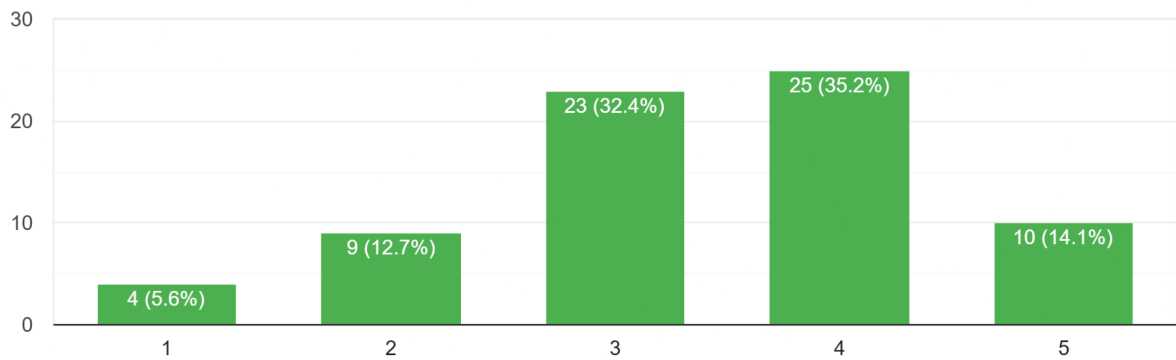
Información sobre los cambios en Asonal Judicial SI.

71 respuestas



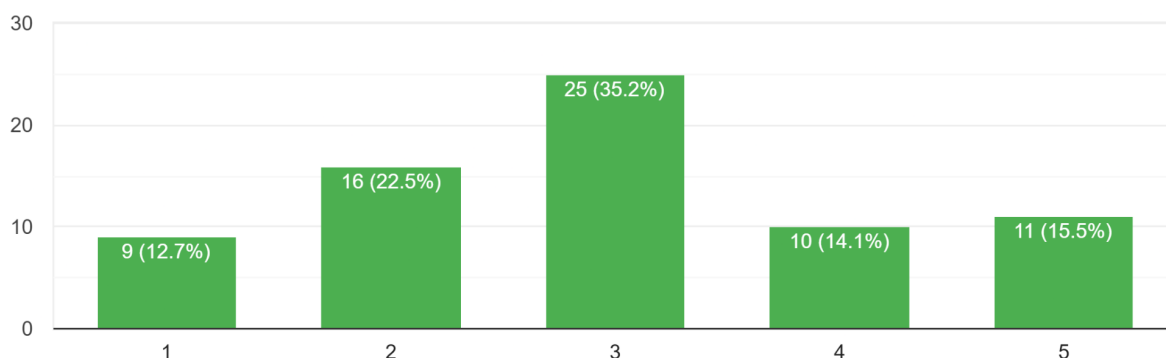
Información sobre cómo se están resolviendo los problemas. Información sobre los beneficios para los/as afiliados/as.

71 respuestas



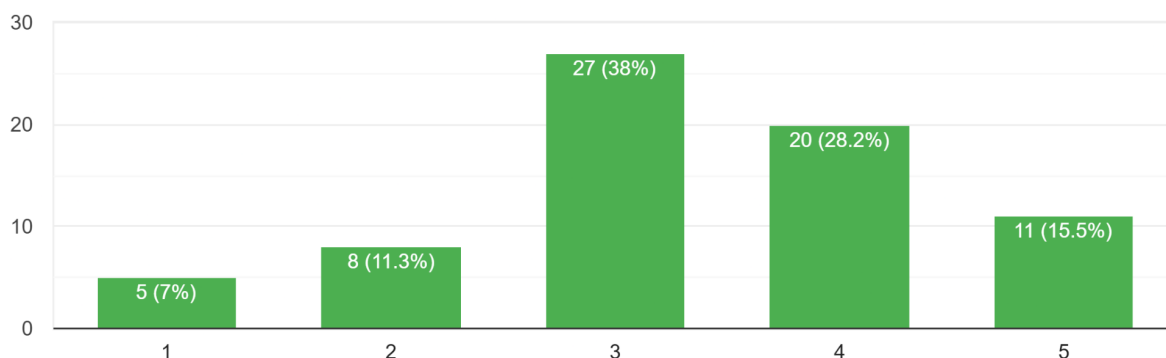
Información sobre la situación financiera de Asonal Judicial SI.

71 respuestas



Información sobre los éxitos y/o fracasos de Asonal Judicial SI.

71 respuestas

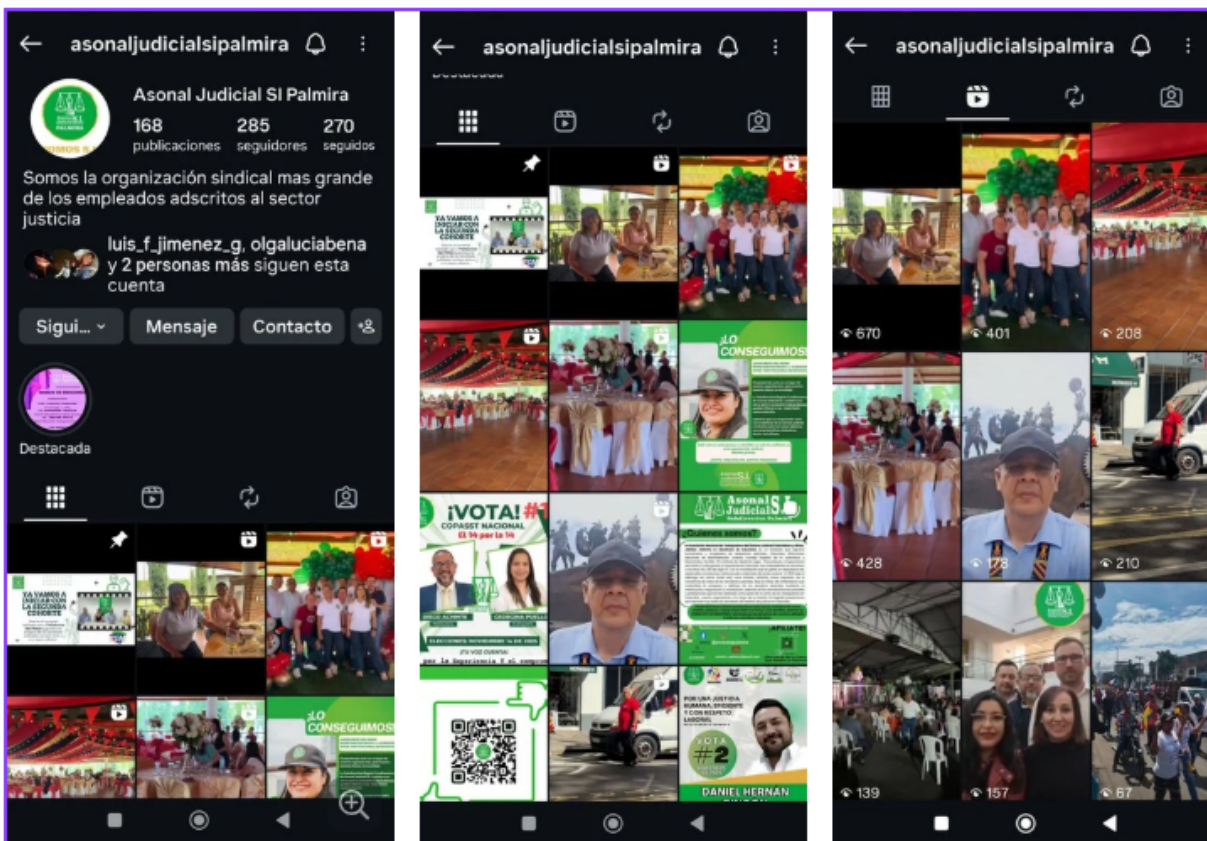


Anexo 2: Capturas de pantalla de las redes sociales

Este anexo reúne el registro visual sistemático de los canales digitales oficiales de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira y de la estructura nacional, analizados durante la fase de observación y análisis de contenido. Las capturas comprenden los perfiles de Instagram, Twitter (X), Facebook, los grupos de WhatsApp de la junta directiva y la seccional, así como la página web institucional. El material evidencia, de manera objetiva, hallazgos centrales del diagnóstico: la operación de Instagram como un álbum de efemérides sin información sindical crítica, la cuenta de Twitter con 15 seguidores y nula interacción, el abandono de la página de Facebook y la naturaleza caótica e informal de los grupos de WhatsApp, donde conviven mensajes urgentes con felicitaciones navideñas y preguntas sin respuesta oficial. Estas imágenes no solo ilustran,

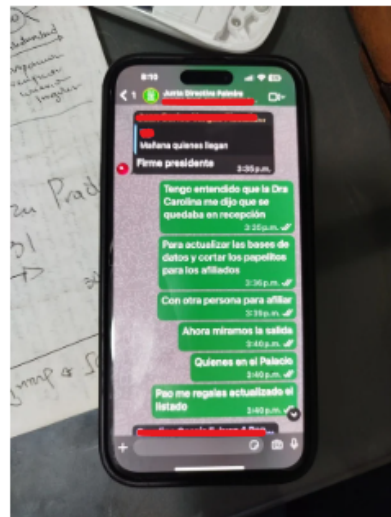
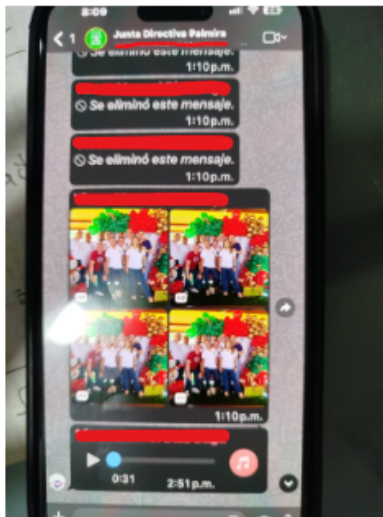
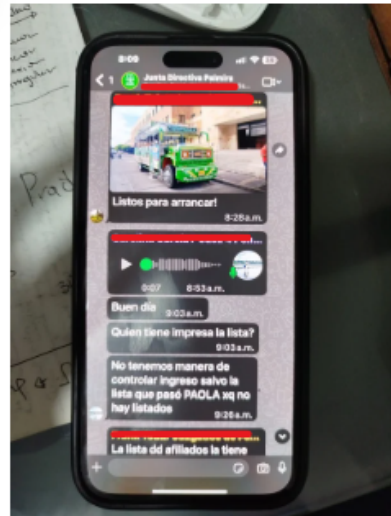
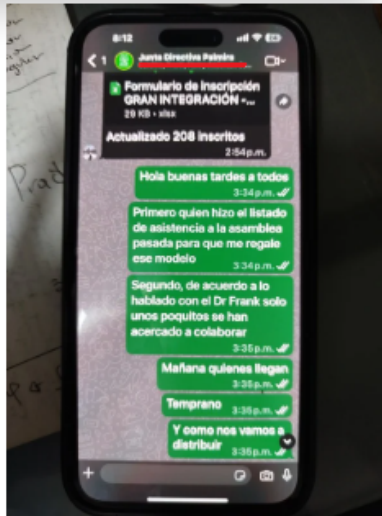
sino que demuestran la fragmentación y ausencia de una estrategia comunicativa unificada, así como la brecha entre los mandatos estatutarios y la operación real de los canales.

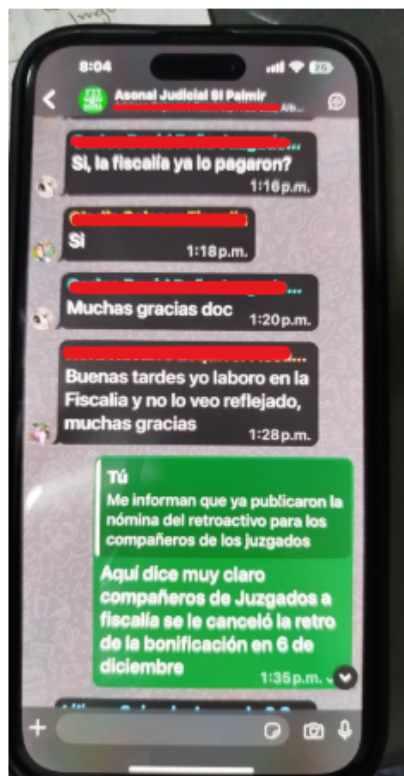
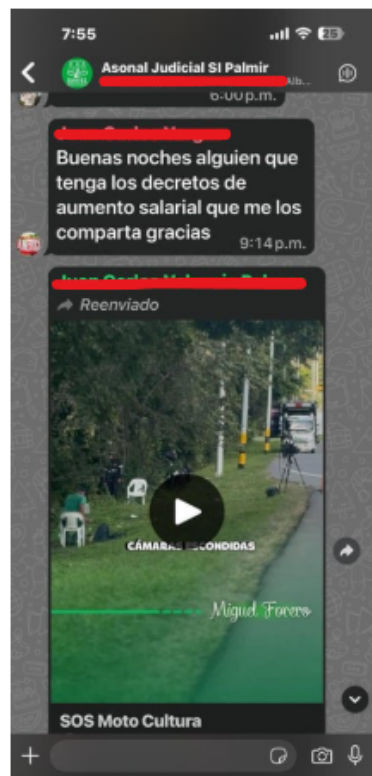
Instagram:



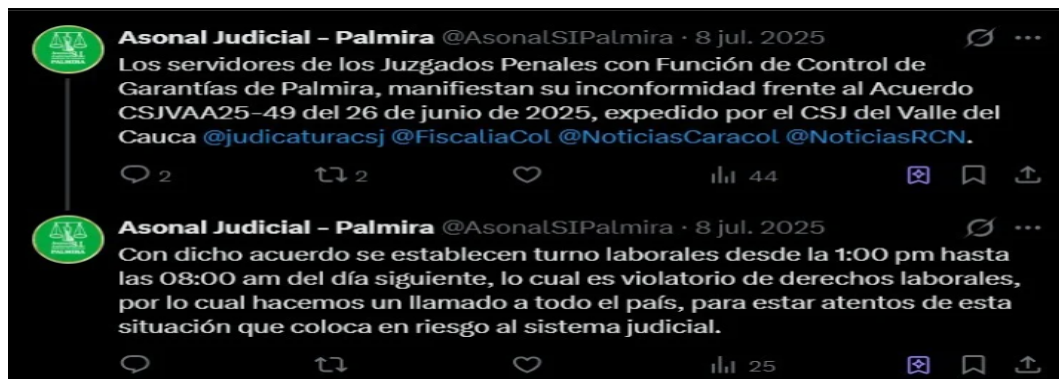
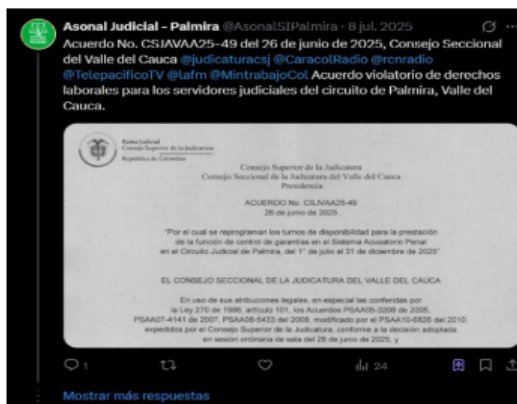


WhatsApp:

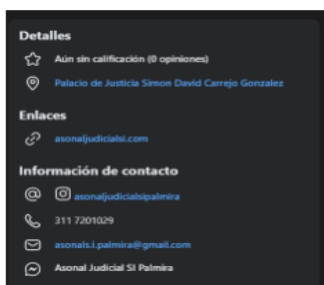




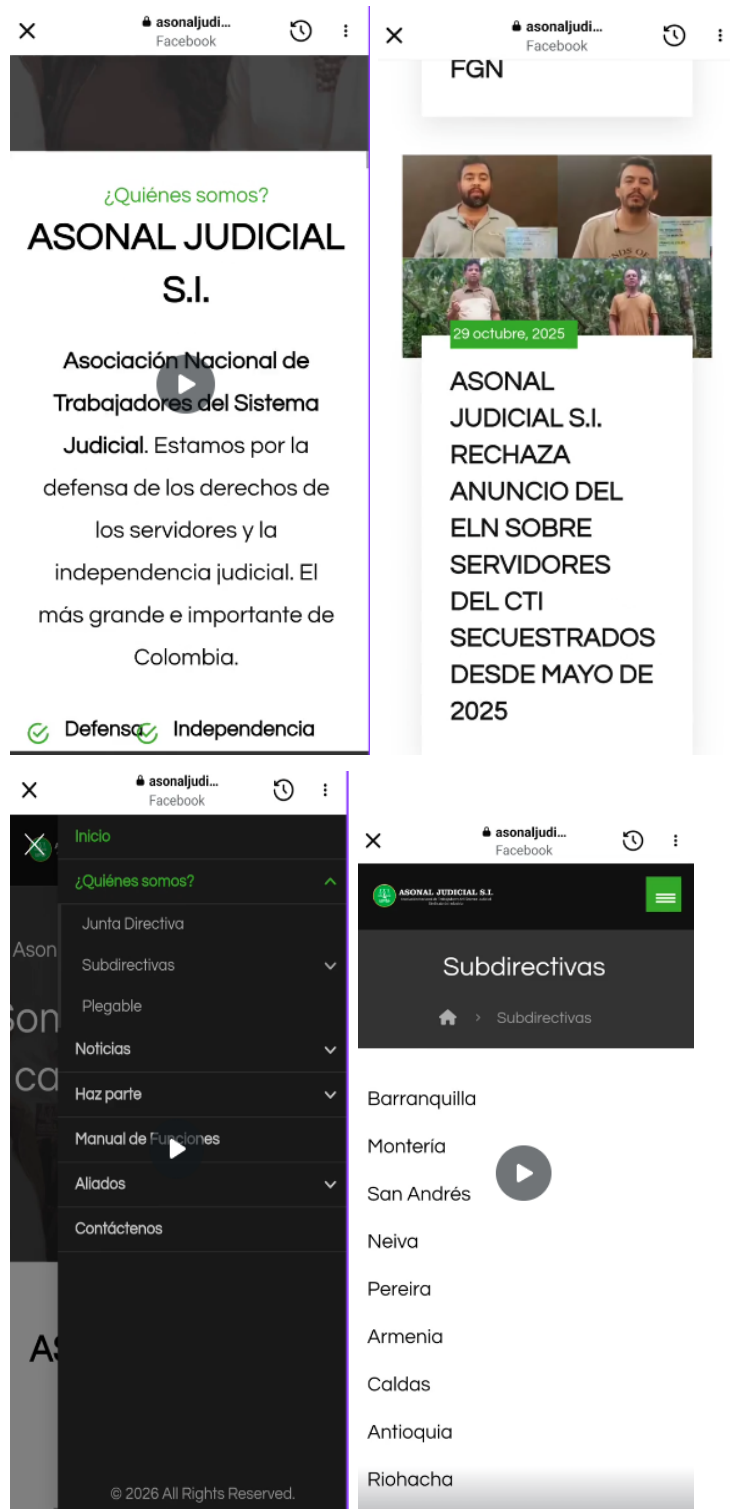
Twitter:



Facebook:



Página web:



Anexo 3: Entrevistas

Este anexo contiene las transcripciones completas de los diálogos semi estructurados sostenidos con afiliados y miembros de la junta directiva de Asonal Judicial S.I. Seccional Palmira, correspondientes a los municipios de Florida y Palmira. Las voces aquí registradas —de Enith Fernández, Henry Gaviria, Frank Tovar, José Freddy Restrepo, Vladimir Illich y Sugey— constituyen el corazón cualitativo de la investigación y otorgan densidad humana a los datos estadísticos. En sus testimonios se expresan con crudeza la fractura territorial, el sentimiento de abandono institucional, las críticas a liderazgos enquistados, la sobrecarga laboral como barrera para la participación y, simultáneamente, la potencia propositiva de la base sindical. Las entrevistas revelan categorías analíticas emergentes que ningún instrumento cuantitativo podría capturar: la percepción de que «la comunicación ha perdido su esencia», la propuesta de mensajes de voz como alternativa a la saturación textual, la exigencia de una comunicación «parcializada a favor de los trabajadores» y los criterios para clasificar información sensible en contextos de violencia antisindical. Este anexo es, ante todo, un acto de reconocimiento y dignificación de la palabra de los afiliados.

Enith Fernández, escribiente, Florida.

1. Dada su ubicación fuera de Palmira, ¿qué dificultades específicas enfrenta para mantenerse informado o participar en actividades sindicales?

La distancia con Palmira genera una serie de dificultades, pero la más importante, es la falta de acompañamiento directo por parte de delegados o representantes sindicales en municipios alejados al momento de los paros, ya que al no haber presencia de dichos delegados, carecemos de autoridad o permisos para apoyar tales eventos.

2. ¿Cree que existe una comunicación bidireccional entre la directiva y los afiliados? ¿Se siente escuchado cuando plantea inquietudes?

En términos generales, la comunicación tiende a ser más unidireccional, es decir, desde la directiva hacia los afiliados. Si bien se reciben comunicados, no siempre existe un canal directo y personal, que garantice que nuestras inquietudes sean atendidas de manera efectiva en la práctica. No siempre me siento escuchada, especialmente porque pese a poner en conocimiento los sucesos que se presentan al representante sindical, que eventualmente nos visita, no se observa un seguimiento, informe o avance en el manejo de dichas situaciones.

3. ¿Puede darme un ejemplo?

Actualmente nos encontramos con una inconformidad respecto a la programación de turnos de disponibilidad y habeas corpus para los municipios, no obstante, pese a haberse puesto en conocimiento de la directiva del sindicato, no se observan cambios en ni seguimiento a la situación.

4. ¿Cómo afecta la distancia a su sentido de pertenencia y participación en Asonal Judicial?

La distancia afecta bastante el sentido de pertenencia, porque sentimos que no hacemos parte activa de las decisiones ni de la vida sindical. Como no podemos asistir presencialmente y no se generan espacios alternativos, se crea una sensación de aislamiento y de que nuestras necesidades no se ven reflejadas en las prioridades de la organización. Eso impacta la motivación y la percepción de integración.

5. ¿Qué estrategia presencial o alternativa propone para que los afiliados de municipios alejados se sientan más integrados?

Ninguna, ya no quiero seguir vinculada al sindicato.

Henry Anderson, CTI, Florida

1. Dada su ubicación fuera de Palmira, ¿Qué dificultades específicas enfrenta para mantenerse informado o participar en actividades sindicales?

Tenemos diferentes situaciones, ¿se puede uno estar enterado de las actividades sindicales?, mi respuesta es que pienso que sí; pero si hay dificultades, son los turnos de disponibilidad de actos urgentes, hay temas de poco personal para suplir los servicios, esto muchas veces, impide la participación física del servidor con el sindicato, lo otro es la carga laboral, allanamientos, inspecciones y demás hace más difícil la interacción del afiliado con el sindicato, en mi opinión, la interacción física de los afiliados y el sindicato es fundamental, pero la internet y las redes están desplazando esta actividad, pienso que hay temas que podemos resolverlos con tecnología, pero cuando se trata de derechos fundamentales, pienso que la forma de darnos cuenta y resolverlos es con la presencialidad.

2. ¿Cree que existe una comunicación bidireccional entre la directiva y los afiliados? ¿Se siente escuchado cuando plantea inquietudes?

Pienso lo siguiente, creo que hay varios liderazgos en el sindicato, unos ya con mucho tiempo que se eternificaron en el poder y lo más gracioso es que critican a un expresidente y practican lo que hace ese ex-presidente de la república, hay otros liderazgos que han dado paso a jóvenes a iniciar una cosa que le denomino la carrera sindical, como una forma de expresión dentro de la sociedad y la empresa, ahora estos dos liderazgos opacan esa relación bidireccional que mencionan, se detiene, no avanza, se queda estancada, entre los dirigentes nacionales enquistados en la dirección, sin aplicar innovación y tecnología, en mi opinión siempre he pensado que el sindicato es una forma de expresar políticamente unas ideas, para mí es muy parecido a un estado, tiene problemas y demás, pero la comunicación se ha perdido, se ha desdibujado la esencia del sindicato que es escuchar a los afiliados y a las bases perdiendo el norte de su sentido social como organización, en mi caso pienso que desde nuestra subdirectiva alzamos la voz en procura de que el sindicato tenga presente su labor social, pero el efecto no se consigue, en ese sentido los afiliados y yo Henry Gaviria como afiliado lo siento.

3. ¿Puede darme un ejemplo?

Un ejemplo claro, es la coyuntura de hoy, no hemos dado la discusión, es decir, un sindicato de afiliados mayoritarios en la fiscalía, y aun en 33 años no se ha podido obtener que los cargos que se encuentren en vacancia sin nombrar, sean los funcionarios o empleados los primeros en ser promocionados o encargados en ellos, no he podido atacar eso, hoy un director de la policía o general va a ser el director del CTI, y yo llevo 20 años, tengo los estudios, la experiencia, la capacitación y ni siquiera soy opción de ser elegido, cuál es la expectativa de un trabajador en la fiscalía, la respuesta es nula, si no es amigo de un político es nula, y eso debe cambiar.

No soy escuchado en temas de relevancia en el tema sindical

4. ¿Cómo afecta la distancia a su sentido de pertenencia y participación en Asonal Judicial?

En mi caso personal hago un esfuerzo inmenso, porque dentro de los servidores yo tengo el cargo más bajo en salario, pero hago un esfuerzo inmenso por las razones de salud de mi esposa, de mis hijas, tengo una hija con autismo, mi esposa es paciente de cáncer, y las tutelas para la atención las meto cada 3 meses, entonces mi economía es muy precaria para desplazarme, pero yo, Henry Gaviria Lucho, por estar presente en las decisiones del sindicato, es decir, trato de

estar presente lo más que se pueda, soy un convencido que mi grano de arena aporta algo para mejorar a las personas que tienen los mismos problemas que yo tengo. La distancia en lo fundamental si afecta, por lo económico, el tiempo afecta porque si estoy de turno toca ausentarse de la actividad sindical, pero en lo fundamental esa es en mi caso la afectación lo económico.

5. ¿Qué estrategia presencial o alternativa propone para que los afiliados de municipios alejados se sientan más integrados?

Es bien difícil, lo que le voy a decir es con todo el conocimiento de causa, la subdirectiva palmira puede ser la excepción a mi postura, pero de forma general es la siguiente: primero, existe una apatía y es porque desde Bogotá se les dice a los coordinadores y jefes que el sindicato va a terminar liquidar escindir etc las empresas, es decir, que desde Bogotá hay una idea antisindicalismo, y como todo ser humano quiere salir adelante ser líder, ser coordinador, ser director, pues prefieren alejarse de ser sindicalistas.

Segundo, hay compañeros que porque se ganan 10 millones en adelante sean empleados fiscales y jueces, se creen los dueños de los medios de producción, porque si hace un análisis ganan más que una persona que gana el mínimo puede ser hasta 20 veces, es decir, se siente de la sangre azul británica.

Tercero, la excesiva carga laboral hace que las personas no piensen en el tema sindical para mejorar estas estrategias.

Toca hacer primero una pedagogía a los más altos niveles sobre sindicalismo, segundo mejorar las condiciones laborales de capacidad instalada, tercero, hacer más democrático la participación en las direcciones nacionales, crear nuevos cuadros y implementar innovación y tecnología en los procesos sindicales.

Tercero, hacer la pedagogía que a los funcionarios, jueces, fiscales, investigadores, no los hace ricos ganar más de 10 millones de pesos, que se haga una pedagogía clara de la situación sindical del país y de la entidad.

Cuarto, generar espacios para que las subdirectivas y directivos sindicales no sean perseguidos por la administración y generar espacios de diálogo con la alta gerencia, que se permita la conciencia de la labor sindical, ahora sobre la presencia sindical, estoy de acuerdo es que sea presencial, que se aplique a los procesos sindicales temas innovadores, que generen respuestas inmediatas a las problemáticas de los servidores, que se establezca un canal fluido de internet, o red social, donde se exponga en tiempo real, todos los logros de nuestra organización, asimismo,

que se tenga oficinas físicas en las instalaciones de sedes principales, Cali, Palmira, Buga Buenaventura etc. allí se genere canales de atención continuo. Esto nos va a acercar cada vez más a los afiliados.

Dra Sugely, Juez, Palmira.

1. ¿Qué dificultades enfrenta para mantenerse informado o participar en actividades sindicales?

No tengo dificultades para mantenerme informada y participar en actividades sindicales.

2. ¿Cree que existe una comunicación bidireccional entre la directiva y los afiliados? ¿Se siente escuchado cuando plantea inquietudes?

Pienso que si hay comunicación entre Asonal y el afiliado.

Si me siento escuchada, todas mis dudas son despejadas.

3. ¿Puede darme un ejemplo?

Ejemplos: en actividades y cese informativo

4. ¿Qué tipo de información o formato de comunicación le gustaría que se implementara para sentirse más involucrado y representado?

Creo que no es necesario para mí algún formato en especial, pues considero que con el grupo de whatsapp es suficiente. Adicionalmente la comunicación con los directivos es muy buena porque solo se le escribe un mensaje a cualquier directivo y la respuesta es inmediata

5. ¿Con qué periodicidad le gustaría que le llegará información sobre Asonal Judicial SI?

Cuando se presente alguna novedad

Frank Tovar, Juez y Directivo, Palmira.

1. ¿Qué dificultades enfrenta para mantenerse informado o participar en actividades sindicales?

No se cuenta con un canal permanente de comunicación o divulgación, pues la información llega únicamente por vía de asambleas, las cuales no son periódicas, sino eventuales.

2. ¿Cree que existe una comunicación bidireccional entre la directiva y los afiliados? ¿Se siente escuchado cuando plantea inquietudes?

Sí, pero únicamente durante las asambleas informativas, en relación a los temas de connotación.

3. ¿Puede darme un ejemplo?

El tema de los procesos de concursos de ingreso y ascenso.

4. ¿Qué tipo de información o formato de comunicación le gustaría que se implementara para sentirse más involucrado y representado?

Me parece apropiado un medio virtual

5. ¿Con qué periodicidad le gustaría que le llegará información sobre Asonal Judicial SI?

Al menos mensual.

José Freddy Restrepo, líder sindical.

1. Desde su experiencia, ¿qué elementos considera indispensables en un plan de comunicación interna para un sindicato descentralizado como Asonal Judicial?

¿Qué elementos se consideran indispensables para un plan de comunicación interna de nuestros sindicatos? Creo que hay que tener en cuenta varias cosas:

En primer lugar, la caracterización que debe tener la comunicación, toda vez que esta no puede ser imparcial, sino que debe ser una comunicación parcializada a favor de los trabajadores porque es la línea sindical y los objetivos del sindicato. Cosa distinta es que sea objetiva o sea no sea subjetiva, pero con un Claro interés de clase o sea en favor de los trabajadores para garantizar los propósitos de estabilidad laboral, salario, bienestar, autonomía del sindicato y otros.

Otro punto a tener claro es a quién se dirige la comunicación. La comunicación va dirigida a diferentes niveles como son las juntas nacionales y seccionales, así como sus delegados y los afiliados activos y no activos. Un aspecto a tener en cuenta es qué pasará con los jubilados que no quedó bien definido en los estatutos y deberían quedar desvinculados y hacer su propia organización pero acá eso no funciona y toca revisarlo y seguramente ajustar nuevas reformas a los estatutos nuestros

El otro elemento que debe tener en cuenta en esa comunicación, es que por el carácter participativo que debe tener, la misma debe ser en doble vía:

De arriba para abajo, vienen decisiones y orientaciones.

De abajo para arriba, un espacio para recoger propuestas, planteamiento de inquietudes, quejas y peticiones

Y de igual manera, un espacio para intercambio entre los diferentes niveles nacionales y seccionales de la organización

Igualmente, debe haber un lenguaje claro y pedagógico, porque a pesar de que nuestros afiliados suelen ser personal calificado e incluso profesional. La razón de ser del sindicato lleva a colocar los temas jurídicos, presupuestales políticos y otros más en un escenario sencillo de alcance para todos, pero con Claro enfoque sindical y que debe tener una postura política en cuanto a cómo debe operar el Estado, en favor de la justicia y de los usuarios, pero no partidista en favor de uno u otro grupo

2. ¿Cómo se puede equilibrar la necesidad de transparencia y apertura con la protección de la información sensible en un contexto sindical como el colombiano?

Ese equilibrio de transparencia y protección de información implica que los que hacen la comunicación deben tener claro los criterios para clasificarla entre lo que es información pública normal, información interna que puede ser reservada y la información sensible que tiene que ver con datos muy personales, contenidos de denuncias penales o disciplinarias, que no pueden salir al exterior y estrategias jurídicas en casos de conflictos para que no conozcan ciertas estrategias y que sólo se comunican internamente.

Teniendo en cuenta el derecho de información y la libertad expresión en todo lo que sea colectivo e incluso interno, la transparencia obliga a hacer prueba de ser el interés colectivo y la protección de los afiliados, de tal manera que se tengan mecanismos de comunicación para lo que es General y otros para lo que es reservado con las advertencias para los destinatarios en este último caso. Por eso hay que tener mucho cuidado con la información reservada en su manejo,

sobre todo cuando se opera en redes sociales, que a veces es muy laxo al reenviar información sin haberse leído íntegramente

3. ¿Qué rol deberían tener los delegados territoriales en un sistema de comunicación moderno y qué capacitación necesitan?

Siempre considerado que la fuerza de la organización está en sus comisiones de trabajo, educación, salud, deporte, organización, etc. y donde el Presidente no es más que un Coordinador de ese trabajo y lleva las voceras. Por eso cada directivo nacional y seccional así como cada responsable de comisiones debe recibir los lineamientos de la organización que se construyen desde abajo con propuestas luego se discuten a nivel nacional y se llega un consenso democrático y luego nuevamente se distribuyen como lineamientos nacionales claros para las bases y para la gente. Esto implica hacer el ejercicio en doble vía dar información permanente, para lo cual los delegados territoriales deben replicar en sus zonas, recoger el impacto de la información y llevarlo nuevamente a nivel central. De esta manera se combate la desinformación cuando no hay información o esta no es Clara o es Hebert. Esto implica hacer un plan de capacitación en comunicación, para lo cual tocaría estructurar unos temas a desarrollar.

4. ¿Cómo pueden integrarse herramientas digitales y estrategias presenciales para no excluir a afiliados con limitaciones tecnológicas?

Estas herramientas están ligadas con el primer punto donde se hablaba de la caracterización de nuestro personal, porque hay mucho profesional y técnico, pero también hay muchas personas que tienen un bajo nivel de formación, sobre todo en los cargos auxiliares y existenciales de la estructura de la rama y la Fiscalía. Por eso hay que mezclar los medios de información y comunicación.

Para ellos es clave hacer asambleas periódicas, donde al final se haga un resumen que concentra la información y los asistentes se vayan con esos puntos claves en su cabeza.

Los boletines impresos en físico o en PDF, por ejemplo, son útiles para llegar a todo el país, incluso donde hay baja conectividad y se les dificulta conectarse a asambleas virtuales.

En algunos lugares se pueden hacer reuniones o asambleas mixtas, por ejemplo reunión en la capital con conexión virtual de los municipios que no puedan asistir

Otro mecanismo puede ser el uso de mensajes de voz que contengan la síntesis de documentos, pues todo mundo no está inclinado a leer documentos, pueden tener problemas de visibilidad e incluso problemas de alfabetización digital que se les dificulta manejar plataformas. Debe

igualmente haber una comunicación permanente con informativos o cuadernillos en las sedes de Asonal, en cada sede sindical, para el que pasa, se lleve su ejemplar.

5.¿Qué mecanismos de evaluación y ajuste recomendaría para asegurar que un plan de comunicación no se quede obsoleto y responda a las necesidades cambiantes de los afiliados?

En cuanto al punto final de mecanismos de evaluación, si es bueno establecer cuáles son los puntos de partida con que contamos confrontar con los propósitos que se tienen para luego evaluar qué tanto se ha avanzado en dichos propósitos.

Esto podría llevar a una encuesta o análisis de cuál es el nivel de participación en las asambleas nacionales y locales, así como cuáles son los sectores que más participan. También qué inclinación tienen los afiliados y los directivos, por hacer lecturas de los documentos que se envía y quienes responden con retroalimentación o quienes se quedan callados. En esto deben participar los directivos nacionales, los seccionales y los encargados de comité para integrar todas esas visiones para poder planear. Luego hacer seguimiento y luego evaluación. En épocas de conflicto debe incrementarse la comunicación en doble vía.

Vladimir Rojas, líder sindical.

1. Desde su experiencia, ¿qué elementos considera indispensables en un plan de comunicación interna para un sindicato descentralizado como Asonal Judicial?

Se debe tener como referente el sector de trabajadores en el cual desarrolla su labor, para así definir cómo comunicar. Debe desarrollar su comunicación desde los principios de la Comunicación-Educación, lo anterior señala claramente que todo acto comunicativo debe ser un acto educativo.

Es importante que la identidad esté siempre clara, que no haya lugar a dudas, pues esta es la clave para definir las formas y los métodos de comunicar y educar.

La comunicación educación del sindicato debe ser profundamente transparente y propender en lo posible por, si es necesario plasmar y explicar los marcos legales sobre los cuales funda su actuar.

Lo anterior es importante no solo para los afiliados y afiliadas sino para las relaciones de sindicato, con los patronos, organizaciones hermanas, pero sobre todo para la comunidad,

cuestión que es poco clara, difusa o inexistente. Un elemento indispensable en el plan de comunicaciones es la comunicación-educación de las comunidades y el diálogo con las mismas, pues son estas las que se benefician o padecen las actuaciones de la justicia.

2.¿Cómo se puede equilibrar la necesidad de transparencia y apertura con la protección de la información sensible en un contexto sindical como el colombiano?

El sindicato debe, como señalé arriba tener muy clara su identidad y proyectar esta hacia a fuera, lo que permitirá a los destinatarios de la comunicación decantar si el sindicato quien comunica o está siendo vulnerado o suplantado. Esta identidad debe ir fuertemente acompañada de seguridad, en la red, en sus equipos y en la cualificación de todos los que de una u otra forma desarrollen actos comunicativos.

3.¿Qué rol deberían tener los delegados territoriales en un sistema de comunicación moderno y qué capacitación necesitan?

Los encargados de comunicaciones no quienes producen los contenidos comunicativos, los delegados territoriales también deben tener en cuenta lo anterior, pero sobre todo, todos los integrantes que se encuentren en un determinado momento en lugares de toma de decisiones.

Por lo anterior una de las labores de los delegados territoriales es la de difusión, velar por la seguridad, definir los mejores canales por los cuales comunicar, hacer seguimiento y evaluación de lo que se comunica, cómo se comunica y los canales por los cuales se comunica.

4.¿Cómo pueden integrarse herramientas digitales y estrategias presenciales para no excluir a afiliados con limitaciones tecnológicas?

Hoy la virtualidad llegó para quedarse, y las tecnologías, así como las redes ya son parte de la vida de todas y todos. Los encargados de comunicar deben desarrollar una fuerte labor de educación en el manejo de tecnologías, técnicas y medios de comunicación, entre ellos y con los afiliados y comunidad en general, cada día quienes trabajan en la justicia son más cercanos a las redes y las tecnologías. Lo anterior no debe hacer a un lado la comunicación presencial, el diálogo directo entre la organización sindical, sus afiliados y afiliadas y las comunidades, aquí juega un papel muy importante lo audio visual que tiene a ser rápido y fácil de entender y manejar.

5.¿Qué mecanismos de evaluación y ajuste recomendaría para asegurar que un plan de comunicación no se quede obsoleto y responda a las necesidades cambiantes de los afiliados?

Primero que todo recurrir a las estadísticas que generan los diferentes canales o redes sociales. Segundo consultar (teniendo en cuenta los datos arrojados por las redes sociales), a los destinatarios de su comunicación sobre la circulación de los comunicado, la claridad de lo comunicado , la facilidades de acceder a los contenidos de lo que se comunica, aquí se debe tener en cuenta con mucho rigor la realización y desarrollo de las asambleas , su preparación y la comunicación de sus resultados.