



**AGOSTO 2024**

# **TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**Especialización en Comunicación Digital**

Directora:  
**María Julia Poiré**

Alumna:  
**Natalia Lovece**

# *Sindicatos y Comunicación Digital: Redes, vínculos y conversaciones hipermediatizadas*

## **Plan de Comunicación Digital para el Sindicato de Obreros y Empleados Municipales (Soyem) de San Carlos de Bariloche**

### *Dedicatoria*

*A mi madre Beatriz y mis hermanas Lucía, Silvana y Fabiana, por recordarme siempre que –con esfuerzo, disciplina y trabajo- todo es posible.*

### *Agradecimientos*

*A mi familia,*

*A mi directora, María Julia Poiré,*

*A mis docentes,*

*A mi docente de cabecera, dra. Beatriz Carbonell*

*A quienes aportaron información valiosa durante la realización de la investigación.*

## Índice

### Capítulo 1. ¿Por qué diseñar un Plan Integral de Comunicación Digital?

Introducción.....	pág. 3
Presentación.....	pág. 4
Objetivos.....	pág. 5
Justificación.....	pág. 5

### Capítulo 2. Marco teórico

Comunicación y la cultura organizacional.....	pág. 8
Identidad e imagen digital.....	pág. 9
Convergencia y transformaciones comunicacionales.....	pág. 10
El rol de las tecnologías.....	pág. 12
Los públicos y las tecnologías de la comunicación.....	pág. 13

### Capítulo 3. Marco metodológico

Elaboración del diagnóstico.....	pág. 15
----------------------------------	---------

### Capítulo 4. Análisis y diagnóstico

Posicionamiento en el mundo digital.....	pág. 21
Contexto y situación inicial.....	pág. 22

### Capítulo 5. Resultados

Encuestas y entrevistas .....	pág. 28
Análisis encuesta - Integrantes de la Comisión Directiva.....	pág. 28
Análisis encuesta - Trabajadores municipales (afiliados y no afiliados).....	pág. 32

Análisis entrevistas - Referentes sindicales.....	pág. 35
<b>Capítulo 6. Matriz FODA.....</b>	<b>pág. 41</b>
<b>Capítulo 7. Reflexiones.....</b>	<b>pág. 43</b>
<b>Capítulo 8. Líneas para una planificación.....</b>	<b>pág. 49</b>
<b>Capítulo 9. Bibliografía.....</b>	<b>pág. 55</b>
<b>Capítulo 10. Anexo .....</b>	<b>pág. 60</b>

# CAPÍTULO 1. ¿Por qué diseñar un Plan Integral de Comunicación Digital?

## Introducción

Las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto hipermediatizado, no pueden pensarse de manera aislada de un presente de alta penetración de medios e internet, pero ¿cómo incide éste en sus prácticas organizacionales - comunicacionales?

La incorporación de las tecnologías y su amplia penetración en la sociedad, la vinculación entre los medios y sus audiencias presentan un nuevo paradigma en el que las organizaciones, en este caso las sindicales, deben reestructurarse sobre la base que la comunicación es una de sus dimensiones protagonistas. La sobreabundancia informativa y la tendencia a la dispersión en el territorio digital provoca una presión que las obliga a generar contenido más atractivo para captar la atención de sus públicos.

La aparición de nuevas formas y estrategias de comunicación, posiciona a las organizaciones sindicales -entiéndase sindicatos- en la obligación de trazar cambios al vincularse con sus afiliados y, ¿por qué no?, con la patronal -principalmente- cuando se presentan situaciones de conflictos. Esto además implica proponer una nueva mirada acerca de la gestión de la comunicación digital que le permita al sindicato colocarse en el centro del interés de sus públicos, dando respuesta a los nuevos procesos conversacionales.

Ante este escenario, surgió la posibilidad de elaborar el presente trabajo, cuyo objetivo apunta a diseñar un Plan Integral de Comunicación Digital para el Sindicato de Obreros y Empleados Municipales (Soyem) de San Carlos de Bariloche.

Para avanzar en ese sentido, será fundamental poner en práctica un abordaje de la comunicación digital desde una dimensión estratégica e institucional, bajo un parámetro profesional, crítico e integral. Conceptos como cultura organizacional, públicos estratégicos, identidad, imagen, marca y reputación, entre otros, serán tomados en cuenta, sin alejarse de los vínculos que el Soyem Bariloche mantiene con su entorno.

Como indican Poiré y Módena, después de todo, las organizaciones -desde una dimensión comunicacional- son “conversaciones, se constituyen y se sostienen a partir de estas”. (2021, p.1) Asimismo, pueden ser pensadas como "una red discursiva”, es decir, como “palabras que ayudan a construir acuerdos respecto de lo que queremos, deseamos, anhelamos, vivimos. Diálogos que nos definen, nos relacionan y nos posicionan frente a los otros. El lenguaje es el elemento fundamental para la creación y subsistencia de las organizaciones”. (Poiré y Módena, 2021, p.2)

## **Presentación**

Durante 6 años -desde el 2012 hasta el 2018- estuve a cargo del área de Prensa y Comunicación del Sindicato de Obreros y Empleados Municipales (Soyem) de San Carlos de Bariloche, luego de un período de alejamiento, volví a trabajar como responsable de la gestión comunicacional. El regreso se dio de la mano de una lista opositora que -en 2021- ganó las elecciones y estará al frente de la conducción hasta fines de este año.

Esa experiencia, me llevó a reflexionar sobre la necesidad de analizar las estrategias de la comunicación sindical como una dimensión clave. Es decir, pensar de qué manera ponemos en el centro de la escena a los públicos y su interacción, dentro de la “cultura sindical” y repensamos la comunicación digital en busca de alternativas que nos permitan cumplir con nuestro objetivo de “crear o mejorar vínculos”.

Tras esta breve explicación, paso a compartir que la propuesta del TIF se basó en un estudio diagnóstico para conocer y analizar el vínculo comunicacional del Soyem Bariloche con sus públicos objetivos, para luego avanzar con el diseño de una planificación comunicacional.

El estudio incluyó un proceso mediante el cual se especificaron las características del contexto, las interacciones de los actores sociales y la existencia de problemas o situaciones susceptibles de modificación, cuyo resultado facilitarán las líneas de acción y/o la toma de decisiones para intervenir.

En este marco, se apeló a diferentes enfoques de la Teoría de la Comunicación incorporados en el transcurso de la Especialización y se utilizaron herramientas de la metodología de la

investigación y momentos del ciclo de la gestión de la comunicación digital (diagnóstico, planificación, gestión y evaluación).

## **Objetivos**

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un Plan Integral de Comunicación Digital para el Soyem Bariloche, a los fines de favorecer el vínculo con sus públicos objetivos.

Bajo esa premisa, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- a. Reconocer la identidad de la institución para potenciar la misma en el vínculo con sus públicos objetivos.
- b. Elaborar un mapa de públicos para reconocer particularidades de cada uno de los grupos objetivos.
- c. Diagnosticar la comunicación digital y evaluar los espacios digitales con los que cuenta el Sindicato para determinar cuáles son los más adecuados para fortalecer el vínculo con sus públicos objetivos.
- d. Identificar alianzas comunicacionales con el fin de posicionar al Sindicato como un actor social preponderante dentro de la comunidad.
- e. Establecer un plan de acciones y estrategias que apunten a optimizar la comunicación digital del Sindicato.

## **Justificación**

La irrupción de internet y el auge de las redes sociales trae consigo una transformación constante en la manera de comunicarse y de la tecnología disponible para ese fin, representando un importante desafío para las instituciones y organizaciones. Tal es el caso del Soyem Bariloche, un sindicato que desde que asumió la actual conducción -el 1 de diciembre de 2021- se planteó la necesidad de implementar una comunicación digital que se diferencie y distinga, enfocándose en la posibilidad de mejorar el vínculo con sus afiliados.

El impacto de los medios sociales y la positiva aplicación de sus recursos comunicacionales, son dos aspectos de relevancia que deben ser tomados en consideración en la Comunicación Digital Institucional. En este aspecto, el Soyem Bariloche se enfrenta a la exigencia de aprender a comunicar a través de los medios online y debe -además- descubrir cuál es la forma correcta de relacionarse con sus públicos. Las nuevas maneras de comunicar requieren de otro tipo de vínculo, desde donde se le hable y brinde un espacio de participación a dos tipos de usuarios, tanto a los que se reconocen “analfabetos digitales” como a los que cuentan con conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales para desenvolverse a través del uso de las tecnologías.

En “Diagnóstico de la Comunicación”, Daniel Prieto Castillo especifica que una situación de comunicación no se da de manera aislada, sino que se desarrolla “en un contexto y en un proceso”. (Prieto Castillo, 1990, p.5) Posicionándonos desde ese punto de partida, es importante entender que esto incluye también al sindicato como organización, su historia, su identidad, su misión y visión institucional, así como también su sistema de relaciones, inclusive sus conflictos (por ejemplo, con el Ejecutivo municipal). Y ese mismo autor agrega que además se trata de “la forma como una organización o una comunidad utiliza los medios de comunicación y las maneras que implementa para acercarse a sus interlocutores. Es la imagen de la organización y los modos institucionales de construir esa imagen”. (Prieto Castillo, 1990, p.5)

Entre los años 2012 y 2018, el Soyem Bariloche contaba con un amplio ecosistema digital, cuyo objetivo era comunicarse “directamente” con sus públicos. Desde septiembre de 2018 y hasta el 30 de noviembre de 2021, la gestión de la comunicación estuvo en manos de uno de los referentes sindicales y una persona que colaboraba de forma externa. A medida que fue transcurriendo el tiempo, la comunicación digital fue limitándose hasta casi anularse: sólo dejaron activa la cuenta de Fanpage y crearon una cuenta de Instagram que actualizaban esporádicamente.

La cotidianeidad se ve afectada e influida por la hipermetización. Hablamos de transformaciones sustentadas en las tecnologías de comunicación, de nuevas formas de ser y de estar en el mundo. Las audiencias se ven atravesadas por una transformación constante en busca de una adaptación en su rol de “consumidor”: han cambiado sus hábitos, las

expectativas, el comportamiento en el consumo de los contenidos, sin tiempos ni lugares que las limiten.

La digitalización de los medios no sólo trae consigo la interconexión entre las plataformas y tecnologías, sino que además da lugar a una transformación cultural –remarca Pérez Torneroal (2008) al citar a Henry Jenkins- que afecta los usos de los medios de comunicación, “ya que anima a los consumidores a buscar nueva información y a establecer conexiones entre contenidos mediáticos dispersos”.

En este punto, se presentan retos que tienen que ver con la puesta en marcha de una comunicación planteada desde un aspecto vincular o “cultura mediática”, tal como lo denomina María Cristina Mata, aquella en la que se da “(...) un nuevo modo en el diseño de las interacciones, una nueva forma de estructuración de las prácticas sociales, marcada por la existencia de los medios. En ese sentido, la mediatización de la sociedad -la cultura mediática nos plantea la necesidad de reconocer que es el proceso colectivo de producción de significados a través del cual un orden social se comprende, se comunica, se reproduce y se transforma, el que se ha rediseñado a partir de la existencia de las tecnologías y medios de producción y transmisión de información y la necesidad de reconocer que esa transformación no es uniforme”. (Mata, 1999, p.84)

Las tecnologías y los medios sociales (Social Media) suelen ser el centro del debate respecto al papel que cumplen dentro de la sociedad y, en este estudio, no será una excepción. Es fundamental reflexionar acerca del concepto que incorpora Raymond Williams sobre la apropiación social mediada por los usos de las tecnologías para comprender el rol que estas últimas cumplen no como canales, sino como transformadoras de las dinámicas de construcción del poder.

Como creaciones sociales -las tecnologías- deben ser pensadas en el contexto político-social-económico en el que fueron desarrolladas y “en vínculos con relaciones de saber o poder: hay una desigualdad de poder entre quien sabe hacer uso y quien no”. (González Frígoli, Racioppe, Gómez, Araneta, Domine, 2021, p. 8)

## CAPÍTULO 2. Marco Teórico

### **Comunicación y cultura organizacional**

Los conceptos comunicación y cultura van de la mano y diagnosticar, planificar y gestionar la primera de ellas implica modificar e incidir en la segunda. Es importante que sean abordados los vínculos, tanto puertas adentro como afuera de las organizaciones, dado que éstos - reconocidos como públicos- son los que colaboran con la legitimación de los procesos comunicacionales de la entidad sindical.

La cultura organizacional toma un valor preponderante en el análisis, teniendo en cuenta que se trata de "un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman". (Poiré y Módena, 2021)

Un gran reto, desde lo comunicacional, es lograr las modificaciones graduales y necesarias, a los fines de lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional y la identidad del Soyem Bariloche para que se diferencie y sea elegido por sus afiliados al punto tal que se sientan orgullosos de pertenecer al mismo.

Joan Costa explica que la identidad "es lo que es o pretende ser la corporación (lo sepa transmitir o no)", mientras que define a la imagen como "lo que la gente cree que es (para cada uno, la imagen mental que se forma 'es' la realidad)". (Costa, 2007, p.94) Entendiendo la identidad como el ADN corporativo o institucional, es la que establece la personalidad (manifestación material y visual) de una corporación, empresa u organización, y permite que sus públicos objetivos puedan diferenciarla fácilmente de su competencia. A partir de ello, se definen aspectos conceptuales, físicos y actuaciones, que permitirán dirigirse hacia la elaboración de una estrategia de funcionamiento y la imagen institucional.

La imagen, es decir, el conjunto de impresiones, ideas y sensaciones generadas en sus públicos no pueden ser “controladas” de manera directa, pero es posible que el Soyem Bariloche establezca estrategias comunicacionales que mejoren la reputación corporativa (institucional) o, por lo menos, que disminuyan el impacto negativo sobre la imagen pública pretendida.

La cultura organizacional, entre otros instrumentos operacionales basados en la noción esencial de identidad que detalla Costa en el modelo corporativo del Siglo XXI, es uno de los ejes que no puede quedar fuera del engranaje general. Es preciso que los integrantes sean parte, dejando de lado los intereses individuales para convertirse en partícipes activos del proceso de creación, planificación o reestructuración sindical. En la práctica, este último punto suele ser uno de los grandes desafíos a los que hay que saber cómo enfrentarse (y no morir en el intento).

### **Identidad e imagen digital**

En “Redes sociales para organizaciones: una guía básica”, Laura de la Fuente expresa que “el auge de las redes sociales ha incorporado nuevos paradigmas en el manejo de la comunicación de las instituciones y de sus marcas. La identidad digital de una empresa dejó de ser algo tan simple como tener una página en la web y mantener actualizado su contenido, va más allá, significa considerar la presencia en las redes sociales con una estrategia y plan que se alineen con los objetivos y metas de la organización, atendiendo y respondiendo a los señalamientos del mapa de públicos en las redes sociales, que -hay que remarcar- ya no son un boom, son parte de la ecología de medios en la que estamos inmersos y que es un hecho que no tienen vuelta atrás. La comunicación es bilateral y las corporaciones deben ahora cuidar su reputación digital y forjar lazos con diferentes comunidades”. (De La Fuente, 2015, p. 74)

Al tener en cuenta los conceptos de este apartado, es fundamental que el Soyem Bariloche gestione su identidad e imagen digital y comunique a sus públicos teniendo en cuenta el propósito de lograr la identificación, diferenciación y preferencia por sobre las otras organizaciones:

“Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma”. (P. Capriotti Peri, 2009, p. 12)

Según Capriotti Peri, la existencia de una buena imagen corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra (o elección).
- Lograr vender mejor (léase, tal vez, conseguir más afiliados)

Si bien estos son algunos de los puntos que ubican a la imagen corporativa como “un capital importante” para la organización, también es cierto que para lograr influir en la imagen que formen los públicos es fundamental una planificación de actuación coherente y que esté en sintonía con los objetivos planteados.

### **Convergencia y transformaciones de las comunicaciones**

Las tecnologías superan en velocidad a la capacidad natural de adaptación que desarrollan los usuarios y es ese proceso el que invita a las organizaciones a participar de nuevos retos. En esa carrera por lograr las ventajas necesarias para no quedar rezagados en el uso y la apropiación de las nuevas tecnologías, surgen inequidades que no todos logran superar.

De la Fuente argumenta: “Es un nuevo mundo, con nuevos medios al que debemos prestar atención para aprovechar sus recursos comunicacionales y aplicarlos de manera positiva a la Comunicación Institucional de las organizaciones. Es preciso que las empresas aprendan a cómo comunicarse a través de los medios online, y descubrir la manera correcta de relacionarse con sus públicos, entendiendo que ahí radica la importancia de crear nuevas

estrategias para llegar a ellos a través de las redes sociales, aceptando que donde estén los públicos, deberán estar las empresas”. (De La Fuente, 2015, p. 71)

El Soyem Bariloche no puede desatender ese escenario en el que la realidad es dinámica y efímera, que no sólo incorpora nuevas tecnologías, sino que además modifica los modelos de producción, de trabajo, de las relaciones, es decir, cambia “el cómo” vivimos. Esta etapa, reconocida como la cuarta Revolución Industrial o la Revolución digital, representa nuevas formas en que las tecnologías se integran en las sociedades. Esa transformación favorece la convergencia mediática: surgen nuevas plataformas, nuevas narrativas y los usuarios cambian su forma de vincularse con los medios. Dejan de ser simples receptores para cumplir un rol más participativo y colaborativo, se convierten en creadores de contenidos, en “prosumidores”.

Con respecto a las redes sociales, el comunicador experto en Social Media, Martín Alanís, sostiene que éstas “ofrecen a las organizaciones la posibilidad de escuchar a las personas hablándoles en comunicación directa a la marca, desde un comentario en un post de Facebook quejándose por el servicio, hasta un tuit felicitando a otra por la acción que llevó a cabo. El Social Media rompió con la horizontalidad comunicacional, entablando una comunicación directa con los receptores que están en un rol activo mucho más fuerte que con los otros medios. Resistirse a las redes sociales es perder, es cerrarse a la posibilidad de crecer a través del conocimiento, es estancarse, no evolucionar, no querer entender que las posibilidades de comunicarnos se han multiplicado y que tenemos el deber académico de entender cómo optimizar nuestra manera de comunicarnos en estas redes, y por qué no, adaptar estas redes a nuestra manera de comunicarnos: una retroalimentación”. (De La Fuente, 2015, p. 74-75)

Pero, los usuarios no son los únicos afectados por esos cambios, ya lo decía Marshall McLuhan: “todo nuevo medio tiene como contenido un viejo medio” (Murolo, 2021, p.1), un aspecto que es retomado por Carlos Scolari en el artículo “Ecología mediática, evolución e interfaces”: “Podemos decir que la llegada de nuevas especies mediáticas está transformando el ecosistema, obligando a las especies que lo habitaban a adaptarse para sobrevivir”. En otro párrafo, el mismo autor detalla de qué modo todos los medios pasan a formar parte de la misma ecología y señala que “algunos llegaron antes y otros después, pero

nunca hay que olvidar que los 'nuevos' medios de hoy serán los 'viejos' de mañana". (Scolari, 2012)

Hablamos de medios que se comportan como "especies", que conviven en un mismo ecosistema, evolucionando y adaptándose a las nuevas condiciones, sobreviviendo ante las nuevas realidades mediáticas y tecnológicas. Paralelamente, este comportamiento se repite en aquellos usuarios que buscan adaptarse.

### **El rol de las tecnologías**

Antes la televisión y ahora Internet, sin importar la época, han despertado un debate (aún vigente) sobre el rol que cumplen las tecnologías o medios de comunicación dentro de la sociedad. Raymond Williams en "Historia de la comunicación. De la imprenta a nuestros días" reflexiona sobre sus usos en la vida cotidiana e influencia en el cambio social y cultural. Así, incorpora el concepto de la apropiación social mediada por los usos de las tecnologías: "La gente dice: 'La televisión ha alterado nuestro mundo', o 'la radio alteró el mundo' o, para remontarnos aún más en el tiempo, 'la imprenta alteró el mundo'", sin embargo, es fundamental recordar lo que él mismo asevera: "lo que ha alterado nuestro mundo no es la tv, ni la radio, ni la imprenta como tales, sino los usos que se les da en cada sociedad". (Williams, 1992, p.183)

Durante el Taller de Narrativas Transmediáticas hemos visto cómo las tecnologías, hoy representadas por las pantallas que actúan como elementos conductores de lenguaje, van ocupando un lugar cada vez más importante en nuestra cotidianidad. Al ser analizadas desde los usos y apropiaciones que los sujetos realizan, deben ser pensadas tomando en consideración que se encuentran atravesadas por lo cultural y que, al mismo tiempo, constituyen relaciones de la comunicación y transforman las dinámicas de construcción del poder.

En "Un programa, dos proyectos de país", María Julia Poiré explica que "las tecnologías de comunicación son productoras de sentidos, resultados de contextos sociales, culturales y políticos que las hacen posibles. Al mismo tiempo, modifican los modos de ser y estar en el mundo de los sujetos que, al apropiarse y usarlas desde sus marcos socioculturales y trayectorias, las reconfiguran" y, en esa línea de análisis, describe que "las tecnologías

constituyen un sistema de pensamiento, de imaginarios y de posibilidades. Son el resultado de intervenciones de sujetos que diseñan y construyen hardware y software, interfaces a partir de las cuales interactuamos con el mundo, que marcan potencialidades y limitaciones, dinámicas de funcionamiento y lógicas de roles. Esas intervenciones son obra de instituciones y sujetos inmersos en entramados de relaciones de poder, de intereses, de historias y posicionamientos". (Poiré, 2016, p.3)

Esas relaciones de poder, mencionadas por Poiré, se han visto tensionadas por los desarrollos y usos de toda tecnología, lo que –finalmente- contribuyó a generar transformaciones en nuestros modos de estar y de representarnos el mundo. A medida que las utilizamos y las apropiamos, vamos cambiando nuestras rutinas, hábitos, y nuestras formas de socializar, pero esta mirada inicial no debe hacernos “correr del foco” sobre quién es el principal responsable de su uso. Si bien las tecnologías vienen con un diseño preestablecido, son transformadas por los usos sociales que se hacen de ellas y no son sólo aparatos utilizados detrás de un fin “benigno” o “maligno”.

### **Los públicos y las tecnologías de la comunicación**

El Soyem Bariloche se ve atravesado por un contexto que pone al descubierto las dificultades a las que debe enfrentar cada usuario ante las innovaciones que ofrecen las tecnologías de la comunicación.

Podemos afirmar que -ante estas tecnologías- es claro que no todos logran la adaptación y, en esa búsqueda, surge lo que Marcelo Urresti describe como brecha digital: "un proceso por el cual distintas sociedades participan de un modo desigual en la distribución, apropiación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información. La disparidad que esto supone como punto de partida tendría a su vez un correlato en las posibilidades de desarrollo y, por lo tanto, de tránsito y de punto de llegada en la medida en que esas tecnologías favorecerían crecimientos también desiguales, con su consiguiente profundización en el tiempo". (Urresti, s/f, p.162)

Dentro de los grupos de usuarios, se destacan dos grupos: "nativos digitales" e "inmigrantes digitales". Los primeros nacidos a partir de los años 90' y, los segundos, antes de esa década. Los niños y jóvenes nacieron y crecieron en contextos que van de la mano de los medios

digitales, los videojuegos, Internet y la comunicación en red. Mientras que en el caso de los adultos del período "pre-digital" son los que se ven obligados a migrar para cubrir necesidades digitales particulares. Al principio, se establecía un desafío en el aprendizaje – principalmente- para los nacidos antes de los 90', sin embargo, muchos de ellos han podido superar ese reto.

En el artículo “¿Nativos...o huérfanos digitales?”, Nuria Chinchilla comparte un concepto interesante que Susana Lluna y Javier Pedreira, autores del libro "Los nativos digitales no existen", hacen sobre las generaciones post-90': "un error considerar a estas generaciones competentes en el uso de la tecnología por el mero hecho de haber nacido con ella. ¿Acaso por nacer en una familia que hable castellano dominamos el idioma?".

Estos "nativos digitales" son conocidos por su capacidad innata para utilizar el lenguaje multimedia y de realizar diferentes actividades en simultáneo (multitasking), todo lo logran a través de "un click". Tal vez son grandes influencers, pero no todos saben cómo adjuntar un archivo en un e-mail. Para Lluna es una realidad que, si bien nacieron en la era tecnológica, aún les falta aprender a manejar las tecnologías, por lo que resulta urgente y necesario llevar adelante un debate sobre cuál es su competencia digital real.

Este camino hacia una cultura digital obliga a los afiliados al sindicato a adaptar tanto sus competencias tecnológicas como cognitivas, independientemente de la edad, para no pasar a formar parte de la nueva especie: (an)alfabetos digitales.

## CAPÍTULO 3. Marco Metodológico

### **Elaboración del diagnóstico**

A partir del objetivo general, es vital contar con un diagnóstico para poder avanzar con una planificación orientada a la posibilidad de tomar decisiones y así cumplir con la meta de favorecer el vínculo de la organización sindical con sus públicos.

Dicho de otra forma, como hemos visto en el Seminario de Comunicación Digital Estratégica: “Necesitamos planificar porque nuestras acciones se desarrollan en un entorno de medios y recursos escasos y porque los objetivos a alcanzar son múltiples y diversos. Para resolver esta situación es necesario reducir incertidumbres (introducir racionalidad) sobre la base de un conocimiento de la realidad (diagnóstico) y así poder tener cierta capacidad de pronóstico. Todo esto nos permitirá tomar decisiones”. (Prieto Castillo, 1990, cap.5 p.2)

Para plantear las principales preguntas, tomé como guía el material propuesto por Poiré, Fernández, Dómine, Módena, Sánchez, Rodríguez Ponte, Rolfi, Mussis, Párraga, Chiarenza, Dallavia y Echave, en el cuaderno de cátedra “Gestión de la Comunicación. Miradas, Procesos y Desafíos” (2016, p. 60):

1. ¿Cuál es la misión y visión del Soyem Bariloche?
2. ¿Qué se comunica? (Tipo de contenidos)
3. ¿Cómo se comunica? (Metodología)
4. ¿A quién se dirige la comunicación? (Públicos estratégicos)
5. ¿Qué plataformas deberían utilizarse? (Espacios digitales adecuados)

Asimismo, era necesario complementar el diagnóstico con las siguientes herramientas:

- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El objetivo es conocer las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)

- Indagar y analizar datos a través de la Metodología:

1. **Cualitativa:** entrevistas, observación y análisis de datos obtenidos

2. **Cuantitativa:** encuesta y análisis de datos obtenidos

En esa dirección, se optó por un diagnóstico teniendo en consideración lo que dice Pietro Castillo en su libro “Diagnóstico de la Comunicación”: “Todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido, nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de acumulación de experiencias, de la confrontación con las condiciones de existencia. Se trata de una sabiduría algunas veces más válida que las propuestas teóricas. Pero ello no es suficiente para enfrentar todo. En este sentido, la gente sabe y no sabe, está preparada para algunas situaciones y carece de la información y experiencias necesarias para enfrentar otras”. (Pietro Castillo, 1990, p.11)

Los tipos de diagnósticos que se utilizaron en el trabajo se basaron en las siguientes definiciones propuestas por el material bibliográfico “Diagnóstico de la Comunicación”:

→ Diagnóstico realizado por un comunicador: Este tipo de diagnóstico hace referencia a que “alguien recoge los datos, los evalúa y saca conclusiones sin la participación de los actores involucrados. Los propios interesados son integrados sólo para dar información y muchas veces ni siquiera saben para qué se les pide tal o cual dato, ya sea porque nadie se los explica o porque directamente se les miente. En este caso el comunicador actúa como ‘experto’”. (Pietro Castillo, 1990, p.11). Si bien los actores que participan de las situaciones comunicacionales podrían considerarse “meros informantes”, en este caso particular, se buscará acercarlos aún más a su rol de protagonistas, a través de un proceso que será coordinado por una profesional que, además, integra la organización sindical.

Es relevante mencionar que “no permite desarrollar procesos de aprendizaje y autoaprendizaje en la organización, y no propicia la redistribución del poder o la recreación de nuevos sentidos y modos de comunicar”. (Pietro Castillo, 1990, p.11)

En “Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse”, Gabriel Kaplún considera que “(...) una intervención externa puede originarse en múltiples

necesidades e intereses presentes en la organización y presionarán consecuentemente sobre la intervención. Por ejemplo para apoyar algunas de las propuestas y frenar o reorientar otras. En este sentido la manera en que la comunicación es entendida por los diferentes miembros de la organización juega un papel clave en la peripecia y los resultados de la intervención”. (Kaplún, 2000, p.13)

Dentro de este parámetro, Kaplún establece tres clases de tipos de componentes dominantes:

- La comunicación entendida como información.
- El énfasis en los flujos verticales “de arriba a abajo” y de adentro hacia afuera
- La comunicación equiparada a medios.

De igual modo, recalca: “Estos tres componentes suelen ir juntos. Es decir, se entiende que hacer algo en materia de comunicación en una organización significa principalmente implementar (o mejorar) medios para que ‘los de arriba’ informen a ‘los de abajo’ y/o los de ‘adentro’ a los de ‘afuera’”. (Kaplún, 2000, p.13)

El mismo autor también explica que junto a este modelo convive otro en el que:

- La comunicación es entendida como interacción. “Información hay mucha, lo que falta es comunicación”.
- Hay un énfasis en los flujos “de subida” y “de entrada”. “Hay que escuchar a la gente” (u “oír al cliente”). “Te largan el verticalazo pero no te escuchan: no hay comunicación”.
- Se da alta importancia a la comunicación interpersonal no mediada. “Nada sustituye al mano a mano, hay que hablar con la gente” “Que no manden más papeles, que vengán acá a conversar...”.

Al principio de este apartado, hace hincapié en una cuestión importante: la manera en que la comunicación es entendida por los integrantes de la organización (sindicato) influye en el proceso y los resultados de la intervención. Si bien los referentes sindicales declaran su inclinación por la necesidad de “comunicar”, en coincidencia con lo que manifiesta Kaplún, al experto en comunicación se lo vincula con el primero de los modelos, limitando el alcance

de su intervención: “En definitiva: si contratamos a un comunicador no es para que nos ayude a escucharnos y dialogar más sino para que nos ayude a informar mejor y producir medios. La comunicación profesional, parecería, responder al paradigma mediático-informacional”. (Kaplún, 2000, p.14)

→ “Diagnóstico según el aspecto que se privilegia en el análisis” (Pietro Castillo, 1990, p. 15-16), lo que incluyó tanto la comunicación interna como externa:

**Comunicación interna:** Se privilegia el análisis de las situaciones de comunicación con el entorno, con las personas, grupos, organizaciones y comunidades que allí se ubican y se reconocen como interlocutores privilegiados de la organización analizada. Además, implica la lectura de documentos, observación, realización de cuestionarios y entrevistas. Se efectuará el seguimiento y la observación de un grupo de la organización a lo largo de toda una jornada de trabajo, se hará un análisis discursivo de los mensajes, estudiará redes, entre otros puntos.

**Comunicación externa:** Se privilegia a beneficiarios o destinatarios directos e indirectos. Se pretende conocer la percepción y la cultura de la población objetivo de la organización para luego, en la planificación y a partir de las conclusiones del diagnóstico, definir una estrategia de comunicación de la organización hacia sus beneficiarios o destinatarios directos e indirectos.

Incluye la realización de entrevistas, hacer observación, analizar gacetillas, comunicados de prensa, rutinas y procedimientos del departamento de prensa o relaciones públicas. A ello se suma la investigación documental, la visita a los medios de comunicación, el análisis discursivo de las producciones mediáticas y la búsqueda de información acerca de los tirajes y niveles de audiencia de los medios de comunicación de interés.

Al profundizar acerca de los conceptos de comunicación interna y externa, Martín González Frigoli define lo siguiente: “Se considera comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico”. Mientras que “la dimensión externa de la comunicación organizacional excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos - objetivo, ya sean clientes, electores o beneficiarios. Implica,

además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor, como por ejemplo, proveedores”. (González Frígoli, 2007, p.1-8)

Las acciones y prácticas de la comunicación interna no pueden desentenderse de aquellas que están dirigidas a los públicos externos a la entidad sindical. Sobre este punto, el material bibliográfico “Comunicación interna y externa: dos caras, misma moneda” hace referencia a esa imposibilidad de ser dissociadas: “En la práctica organizacional forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica de la comunicación en tanto todo integrado”. (González Frígoli, 2007, p.1)

En la búsqueda de ese “todo integrado”, las organizaciones -como el Soyem Bariloche- deben enfrentarse a varias dificultades, por lo que es propicio proponer el modelo de Comunicación Digital Estratégica elaborado por Sandra Massoni, dado que trabaja en evitar:

- La dispersión de las capacidades institucionales.
- La falta de relación entre los objetivos y las acciones institucionales.
- La falta de participación coordinada de los actores institucionales.

(Massoni, 2007, pág. 1)

Además, contempla los puntos mencionados a continuación:

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

(Massoni, 2007, pág. 1)

Este modelo integrador propone una característica necesaria para el sindicato, ya que permitiría –según Massoni- abarcar “la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad”. (Massoni, 2007, p.1)

## CAPÍTULO 4. Análisis y diagnóstico

### **Posicionamiento en el mundo digital**

En este punto es oportuno citar a De La Fuente, quien asegura que “debemos saber cómo está posicionada nuestra organización en el mundo digital” y agrega que “después de revisar el nivel de influencia que ejerce a través de los canales propios de la empresa, si es que los tiene, debemos saber el estado general de la reputación online, es decir, lo que hablan los terceros de nuestra empresa y hacer una valoración de ello. Desde qué clase de resultados arrojan los buscadores de la entidad, en qué nivel figura de éstos con relación a temáticas relacionadas al mercado -léase ámbito en nuestro caso- que nos compete, la relación con los asuntos de mayor actualidad, los temas a los que nos relacionan y si esta relación es favorable, se trata de saber qué dice la Web de nuestra organización. El saber dónde estamos parados nos ayudará a conocer nuestras fortalezas para potenciarlas, nuestras debilidades para minimizarlas, determinar cuáles son los objetivos que queremos obtener en redes sociales y cómo administrar mejor los recursos técnicos y humanos para lograrlo”. (De la Fuente, 2015, p. 117)

Bajo esas consideraciones, se avanzó con un esquema de trabajo que -de antemano- se consideró que iba a ser más ágil y dinámico dado que -hasta el mes de junio- ocupé el rol de Prensa y Comunicación en el Soyem Bariloche. Sin embargo, durante el proceso observé que esto se encontraba muy alejado de la realidad.

Para comenzar, se pautó con los referentes del sindicato un intercambio para obtener la información y el material necesario para llevar adelante el presente trabajo. Si bien autorizaron el pedido de acceso a la información necesaria para llevar adelante un diagnóstico en relación a la situación comunicacional, no se mostraron muy colaborativos al momento de realizar las entrevistas y encuestas.

A pesar de esa situación, se trabajó en un diagnóstico del contexto, para lo cual tomé contacto directo con la secretaria general del Soyem Bariloche, Brenda Morales Diocares, quien facilitó el acceso a la documentación de índole fundacional y del funcionamiento

organizacional. Para complementar el proceso, incorporé varias herramientas fundamentales para conocer “el presente” comunicacional de la organización: el análisis del ecosistema digital vigente; la implementación de encuestas dirigidas a la Comisión Directiva y los trabajadores municipales (afiliados y no afiliados); entrevistas que se concretaron con integrantes del sindicato y el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Una vez reunido el material y los resultados del análisis, elaboré una propuesta que apunta a la apropiación de aquellas herramientas que permitirán establecer qué comunicar, a quién, y cómo, ya sea que elijan una asesoría o decidan llevarlo adelante de forma autogestiva.

### **Contexto y situación inicial**

El Sindicato de Obreros y Empleados Municipales (Soyem) de San Carlos de Bariloche trabaja desde hace 78 años en la defensa de los derechos de los trabajadores municipales. Valiéndose de las herramientas con las que contaban en aquellos tiempos, logró convertirse en uno de los actores socio-políticos más preponderantes de la ciudad.

Los referentes sindicales se encontraron con dos grandes desafíos: por un lado, mantener informados a los afiliados y, por el otro, conocer de qué manera es percibida por éstos la entidad gremial.

En un contexto más actual, el Soyem Bariloche suma otro reto a enfrentar: la sobreabundancia informativa y la tendencia a la dispersión de los públicos en el territorio digital. Esto implica proponer una nueva mirada acerca de la gestión de la comunicación digital que le permita al sindicato colocarse en el centro del interés de sus públicos, dando respuesta a los nuevos procesos conversacionales.

### **Sindicato de Obreros y Empleados Municipales (Soyem) de San Carlos de Bariloche**

**Fecha de fundación:** 29 de junio de 1946

**Comisión Provisoria (1946):** Justo Germán Ordóñez, Aquilés Lanfré, Emilio Saraco y Eduardo Parsons

**Secretario General (1946 - 1947):** Emilio Saraco

**Fecha de inicio de la gestión actual:** 1 de diciembre de 2021

**Fecha de finalización de la gestión actual:** 1 de diciembre de 2024

**Secretaria General:** Brenda Morales Diocares

**Características del rubro:** El Sindicato de Obreros y Empleados Municipales (Soyem) de San Carlos de Bariloche es una asociación gremial de carácter permanente que agrupa a los trabajadores, obreros, empleados incluidos en el escalafón pertinente y/o que cumplen funciones laborales en tareas propias del servicio municipal, excluidos los trabajadores o funcionarios que ocupen cargos políticos.

### **Misión**

El sindicato tiene como fin propender el desarrollo de la conciencia sindical en los trabajadores municipales, sobre la base de la comprensión de sus derechos y obligaciones, fomentando el espíritu de la solidaridad. Tendrá a su cargo la implementación de regímenes de estabilidad, escalafón y toda otra mejora, servicio o beneficio que tienda a elevar el nivel económico, social, cultural y de seguridad de los afiliados y sus familiares. Además, tenderá a estrechar vínculos de solidaridad con las asociaciones de trabajadores.

- Fortalecer la unidad de las y los trabajadores municipales.
- Fomentar la solidaridad y la organización colectiva, generando espacios para dirimir diferencias.
- Luchar a ultranza para defender los derechos de las y los trabajadores.
- Aportar bienestar general, propiciando educación, salud, esparcimiento, recreación y la plena realización de las y los trabajadores en el empleo digno.

### **Visión**

Arraigado en su historia, el Soyem Bariloche se proyecta como una institución sindical consolidada en la defensa de los derechos de los trabajadores municipales y sus familias. Siendo fiel a su misión, busca constituirse como líder sindical y referente en el sector, a los

fines de favorecer tanto los intereses gremiales como los de sus afiliados. Y para ello, toma en cuenta estos aspectos:

- Promover permanentemente la actividad gremial en defensa de los derechos de los afiliados y su grupo familiar
- Representar integralmente a la clase trabajadora
- Consolidar el rol activo del sindicato comprometido con la estructura democrática: Garantizar, desde sus bases y a través de liderazgos sindicales honestos y solidarios, los consensos y el respeto por su legalidad interna.
- Aportar bienestar general, propiciando acciones que colaboren con temáticas como educación, salud, esparcimiento, recreación y la plena realización de los trabajadores y su familia.
- Contribuir al diálogo social, con responsabilidad y valores, entre los principales actores de la comunidad (otros sindicatos, organizaciones e instituciones sociales, entre otros).

### **Valores**

Para cumplir la misión y alcanzar la visión que el Soyem Bariloche ha planteado, es necesario actuar de acuerdo a valores compartidos. Los cimientos de esos valores se basan en creencias acerca de cómo debe regirse el comportamiento de quienes comparten el proyecto:

- Honestidad
- Transparencia
- Respeto y tolerancia
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Empatía
- Compromiso

- Equidad
- No discriminación e inclusión
- Espíritu de equipo

### **Características generales de la comunicación**

Tras un análisis inicial sobre el ecosistema de medios digitales del Soyem fueron detectados los siguientes puntos:

- Si bien cuentan con una periodista que se encarga de gestionar la comunicación, algunas publicaciones de las redes sociales son realizadas por una integrante del sindicato. Esto último, en ocasiones, pone en evidencia la ausencia de una gestión profesional.
- Falta de planificación en los contenidos.
- La interacción de los públicos cuando aún estaban habilitados para hacerlo era baja o casi nula. No se prioriza la instancia de intercambio.
- En algunas ocasiones realizan una cantidad excesiva de publicaciones provocando una sobreabundancia informativa.

### **Redes Sociales**

Cuentan con una importante regularidad en las publicaciones, ofrecen información variada y responden a un formato informal respetando el marco institucional. La interacción con sus públicos era muy alta hasta que –en diciembre de 2022- optaron por configurar las publicaciones para evitar los comentarios de los seguidores. De esa manera, mantienen un modelo “unidireccional” de comunicación digital.

### **Fanpage**

Las publicaciones que comparten –en mayor medida- son propias y, esporádicamente, se suman algunas que provienen de otros sindicatos u organizaciones con temáticas de interés para el Soyem Bariloche - <https://www.facebook.com/soyem.bariloche>

### **Youtube**

El canal ofrece contenido específico en formato video, a través del cual se le da difusión a las acciones, propuestas, declaraciones en medios de comunicación y la columna radial con diferentes temáticas - <https://www.youtube.com/@soyembariloche>

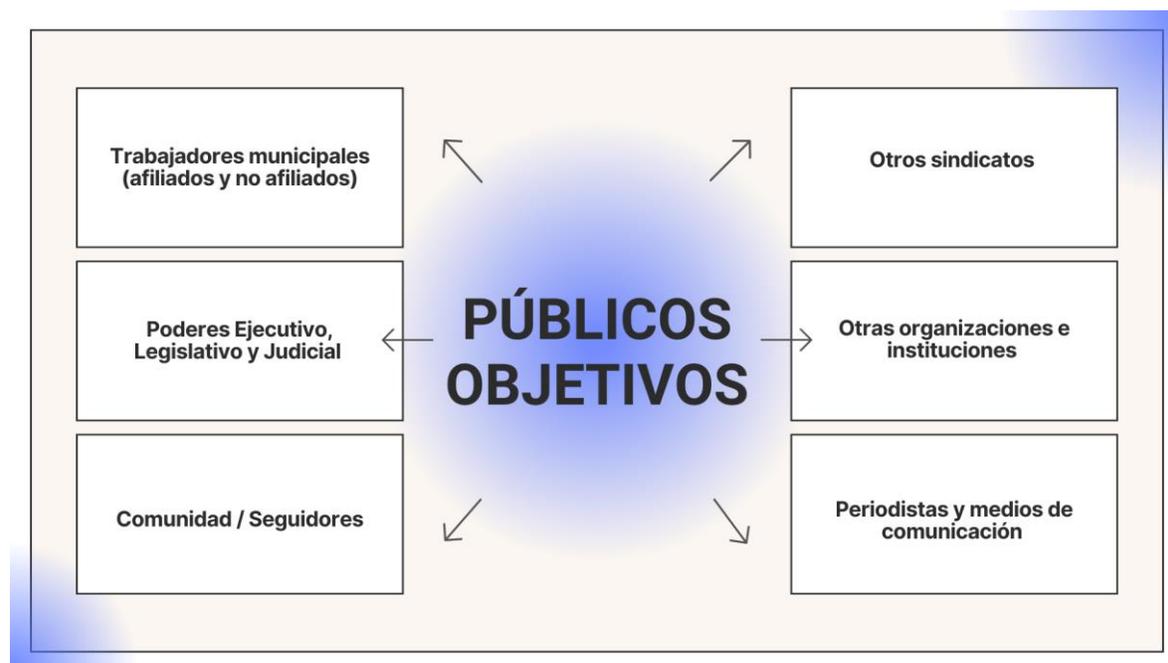
### **Soundcloud**

Se trata de una cuenta que ofrece –en formato audio- las voces de los referentes que integran el Soyem Bariloche realizando distintas declaraciones, anuncios y resúmenes de diversas temáticas. Si bien era de gran utilidad, cuando alcanzó su límite respecto a las publicaciones gratuitas, decidieron no darle continuidad - <https://soundcloud.com/sindicato-soyem2022>

### **Sitio Web**

No contaban con un sitio web al momento en el que se inició con el proyecto del presente TIF. La página fue generada –en julio de 2023- con el propósito de dar respuesta a la demanda de un público que no cuenta con redes sociales. En la misma ofrecen información variada que se presenta en distintos formatos (texto, imágenes, videos, audios, etcétera) - <https://soyembariloche.com.ar/>

### **Públicos objetivos**



Trabajadores municipales (afiliados y no afiliados)

Otros sindicatos

Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial

Otras organizaciones e instituciones

Periodistas y medios de comunicación

Comunidad / Seguidores

## **CAPÍTULO 5. Resultados**

### **Encuestas y entrevistas**

En el presente apartado, se comparten los resultados obtenidos a través de la metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), la cual fue elegida porque ofrecen perspectivas relevantes con el diseño de investigación, la recogida de datos y el análisis adecuado.

Las encuestas se llevaron a cabo a través de un formulario de Google Drive, el cual incluía diez preguntas con varias alternativas cerradas y, en cada una de ellas, se puso a disposición una última opción abierta denominada “otros” para que pudieran agregar algún aspecto u observación que creían relevante.

La iniciativa tuvo como principal objetivo realizar un sondeo en relación al conocimiento que tiene cada uno de los dirigentes sindicales y los trabajadores municipales sobre la comunicación del Soyem Bariloche con los afiliados.

Asimismo, se brindó un espacio en el que los encuestados pudieran proponer herramientas e ideas que consideran que podrían servir para mejorar el proceso de comunicación con los afiliados, por lo que las respuestas resultaron ser múltiples y enriquecedoras.

Por otra parte, se realizaron entrevistas a dos de los referentes señalados por ellos mismos como los responsables en todo lo relacionado con la comunicación Del Soyem Bariloche, Brenda Morales (Secretaria General) y Juan Ivanisevich (Secretario de Actas, Previsión Social y Servicios Sociales) para conocer la mirada que tienen respecto a la comunicación de la organización sindical. Para contrastar los datos obtenidos también se entrevistó a otra integrante de la Comisión Directiva, Stella Andrade, quien está a cargo de la Mesa de Entrada del sindicato.

### **Integrantes de la Comisión Directiva**

Se realizó una encuesta dirigida a los integrantes de la Comisión Directiva del Sindicato de Obreros y Empleados Municipales (Soyem) de San Carlos de Bariloche. Dicha encuesta se inició el 17 de abril y finalizó el 2 de julio.

De las 22 personas que integran la Comisión Directiva del sindicato sólo respondieron 11. Es importante destacar que, desde que asumió la actual gestión, renunciaron 7 referentes sindicales, quedando en actividad sólo 15. De ese total, algunos decidieron autoexcluirse de la propuesta porque -según indicaron- no entendieron las preguntas o simplemente prefirieron no responder (criterio de autoexclusión).

Para comenzar, se les preguntó a través de qué herramientas lleva adelante la comunicación el sindicato y, sobre un total de 11 respuestas, un 72% contestó que utiliza las redes sociales, seguido por un alto porcentaje que indicó que lo hace por medio de whatsApp. Por otro lado, señalaron que lo hace a través de carteles informativos, mientras que en un porcentaje notablemente menor optó por la folletería y el correo electrónico. En este punto, las respuestas reflejan que la decisión de comunicarse a través de las redes sociales y otras herramientas más tradicionales corresponden a consideraciones personales de quienes dirigen el sindicato y no tanto a fundamentos sustentados en una estrategia comunicacional dirigida a los usuarios con un rol más activo y participativo (prosumidores).

En la segunda pregunta, acerca de por qué eligieron esas herramientas comunicacionales (redes sociales; correo electrónico; whatsapp; carteles informativos; otros). Un 63% opinó que son útiles y de fácil utilización, mientras que el resto señaló que tienen mayor alcance de difusión. Si bien la postura de la mayoría responde al beneficio inherente a dichas herramientas, sin embargo, en la realidad, no son utilizadas como ellos lo indican. Por lo tanto, siguen sin tener en cuenta a los públicos heterogéneos: los que no tienen acceso a la tecnología y los que tienen nuevos hábitos de consumo a través de múltiples plataformas mediáticas / canales (cultura participativa).

Sobre si se produce algún intercambio con los públicos a los que se dirigen en las redes sociales, un 54,6% aseguró que es “poco”, mientras que un 45,4% se inclinó por “bastante”. Por decisión de la Comisión Directiva, fue cerrado el acceso a la posibilidad de comentar los posts y esto generó una nula participación por parte de los usuarios. Luego de un tiempo, optaron por escribir mensajes privados o expresar su opinión a través de un “Me gusta” / un emoji que se traduce en una valoración respecto a la información / el posteo.

Acerca de qué contenidos publican o comparten: Un 81,8% prioriza las convocatorias (reuniones, asambleas, marchas, etc.), seguido por un alto porcentaje que eligió las opciones “actividades” y “capacitaciones”. Luego, optaron por “demandas, conflictos y medidas de fuerza”; “beneficios”; “comunicados”; “temáticas de interés sindical”. En un porcentaje mínimo, ubican dos alternativas: “posicionamiento (sindical, político, social, etc.)” y lo relacionado con “información que permite generar vínculos con otros sindicatos, organizaciones, instituciones”. Haciendo “oídos sordos” a las recomendaciones de la profesional a cargo del área de prensa y comunicación del sindicato, los contenidos eran definidos por algunos de los integrantes de la Comisión Directiva sin tomar en cuenta si cumplían con la condición de “ser atractivos” para los usuarios.

En cuanto a quiénes están dirigidos los contenidos, respondieron de la siguiente forma:

Un 90% afirmó que son para “trabajadores municipales afiliados”

Un 45,4% indicó que son para los “referentes del sindicato”.

En porcentajes menores, están los “organismos e instituciones (interesados / que trabajan en temáticas similares)”; “trabajadores municipales no afiliados”; “otros sindicatos” y, por último, los “periodistas y Medios de Comunicación”. Esto demuestra que al momento de responder tomaron en cuenta los públicos objetivos que ellos consideraban una prioridad y no pusieron el foco sobre aquellos a lo que deben fidelizar mediante una comunicación fluida y propiciando el feedback.

Ante la consulta sobre si utilizan medios tradicionales para la difusión, respondieron positivamente y un 81,8% posicionó en primer lugar a la radio y, después, la televisión y el diario (papel / digital).

El sindicato cuenta con un sitio web muy reciente y, en relación a esta herramienta, se les consultó si resulta útil para la comunicación. De los 11 dirigentes que completaron la encuesta, un 90% se orientó por una respuesta positiva. Al finalizar la encuesta, se les preguntó sobre diferentes temáticas difundidas en la web y la mayoría no pudo responder y reconoció que desconocía qué era lo que se publicaba en el mismo.

En relación a la periodicidad con la que consultan el sitio web, un 81% afirmó que lo hace “siempre”, mientras que un 19% lo hace “a veces”. A pesar de sus respuestas en una instancia inicial, luego, reconocieron que habitualmente no utilizan la web o que sólo lo hacen para consultar sobre algún tema en particular.

Al solicitarles que evalúen la comunicación que lleva adelante el sindicato, señalaron lo siguiente:

Mala 0%

Regular 9%

Buena 45%

Muy buena 36%

Excelente 10%

La última pregunta apuntó a conocer si los encuestados consideran que es importante mejorar la comunicación y, en caso afirmativo, qué aspectos creen que deberían ser optimizados. En tal sentido, un 90% sugirió que debía mejorar la “comunicación interna”, seguido de “los recursos comunicacionales digitales (por ej: WhatsApp, correo electrónico) o recursos comunicacionales físicos (por ej: carteles informativos)”; la “comunicación externa”; “la interacción y retroalimentación (redes sociales / comunicación interpersonal)” y, en menor medida, apuntan a “los contenidos”.

Mejorar la comunicación interna es una materia pendiente para el Soyem Bariloche. No sólo es un aspecto señalado por un alto porcentaje de los encuestados, sino que aquellos que renunciaron a su cargo también se inclinaron por expresarse de la misma forma. Hasta el

momento han ido en contra de lo que proponen los profesionales, quienes alientan a las organizaciones a mantener una comunicación interna productiva, que fomente la interacción y la comunicación transversal (flujo de la comunicación interna).

### **Trabajadores municipales (afiliados y no afiliados)**

Teniendo en cuenta el vínculo del sindicato con uno de los principales públicos objetivos, se llevó adelante -del 26 de abril hasta el 2 de julio- una segunda encuesta dirigida a los trabajadores municipales (afiliados y no afiliados).

De los 2.142 trabajadores de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche, algunos decidieron autoexcluirse de la propuesta por razones similares a la encuesta de la Comisión Directiva: no entendieron las preguntas o simplemente prefirieron no responder (criterio de autoexclusión). Por lo tanto, se procedió a realizar un muestreo que incluyó a 141 trabajadores municipales (afiliados y no afiliados).

Al consultarles a través de qué herramientas recibe la información del sindicato, un 78% afirmó que lo hace por medio de las “redes sociales (facebook y Youtube)”, en segundo lugar, eligieron “WhatsApp” y, en tercer lugar, la “web”. En porcentajes mínimos, marcaron “cartelera” y “correo electrónico”.

Dado que el sindicato publica toda la información en su página de facebook, se les consultó si les parece práctico o útil y, en este punto, un 64% respondió “bastante”, seguido por un 29% que dijo “poco” y un 7% “nada”. Stella Andrade, quien atiende en Mesa de Entrada del sindicato y -además- es integrante de la Comisión Directiva, afirmó que “la gente no usa esos medios de comunicación, usa más la cartelera” y agregó: “Yo creo que eso se tendría que implementar un poquito más, por ahí reforzar un poquito más en los lugares que sabemos que hay compañeros que no tienen ningún tipo de red social, meter cartelera”. En este aspecto, es importante recalcar que hay un sector de los trabajadores municipales que no tuvo acceso a la encuesta debido al formato en que se realizó (GDrive). Este mismo público

tampoco hace uso habitual de la tecnología para informarse acerca de las noticias y novedades comunicadas por el sindicato.

Poniendo a consideración de los afiliados la idea de que el Soyem Bariloche utilice otros medios o redes sociales, un 63% cree que debería incluir “Instagram”, un 11,30% eligió “WhatsApp” y, como tercera opción, quedaron “podcast” y “tick tock”. Después, escogieron “telegram”; “twitter”; “e-mail” y “cartelera”. Al compartir los resultados de esta pregunta con los Secretarios de la Comisión Directiva, éstos prefirieron desestimar las opciones elegidas por los encuestados bajo el argumento de que no eran cifras representativas.

Sobre si se siente motivado a interactuar con las publicaciones realizadas por el sindicato en sus redes sociales, un 49 % contestó que “sí”; un 37,5% se inclinó por “no” y, en menor proporción, señaló “a veces”. En este punto, es importante resaltar dos observaciones realizadas por los mismos encuestados: una hace referencia a que no se puede hacer comentarios en la página de facebook y la otra sugiere que es positivo el feedback para que el sindicato conozca la necesidad del trabajador municipal.

En relación a los contenidos, un 69% prioriza el “texto” como el formato de preferencia, mientras que, en segundo lugar, eligieron “video” seguido por “imágenes” / fotografías; “transmisión en vivo” y “audios”.

En referencia al sitio web, un 25% aseguró que responde a sus necesidades o preferencias como usuario del mismo en un porcentaje mínimo indicó que “no”. Como dato destacable surge que un 62,5% lo “desconoce” y, por otro lado, mencionan que lo utilizan “poco”; que está “poco difundido” o reciben información “a través de compañeros”. Algún afiliado agregó que es necesario “ampliar / mejorar” la información de los servicios médicos vigentes.

Respecto a la periodicidad con la que consultan la página oficial, un 66% dijo que “nunca” lo hace; un 41% indicó “a veces”, un porcentaje bajo respondió “siempre” y una cifra menor afirmó que “desconocía la existencia” de la misma.

Del total de trabajadores municipales que respondieron la encuesta, un 56% siente que se mantiene informado a través de las herramientas comunicacionales del sindicato y un 31,20% opina lo contrario. En este punto, destacaron -además- que desde el sindicato “informan parcialmente” o lo hacen de forma insuficiente.

Al evaluar la comunicación que lleva adelante el Soyem Bariloche, los porcentajes se distribuyeron de la siguiente manera:

Excelente 8,5%

Muy Buena 25%

Buena 27,65%

Regular 26,24%

Mala 12,12%

En esta pregunta añadieron el pedido de “abrir la opción de comentarios” en la página de facebook e hicieron hincapié en que “deberían visitar más la áreas y empaparse en las condiciones en que se encuentran los compañeros”. En cuanto a este punto, en Mesa de Entrada del sindicato detectaron -según las estadísticas de atención- que las temáticas que tienen mayor demanda son las vinculadas a Gremiales, secretaría encargada de las recorridas para relevar las problemáticas que se presentan en las áreas municipales y gestionar las soluciones.

En cuanto a quienes consideran que es importante mejorar la comunicación, un 54% respondió que deberían ser optimizados “los recursos comunicacionales digitales (por ej: WhatsApp, correo electrónico) o recursos comunicacionales físicos (por ej: carteles informativos)”, luego, “las acciones informativas y comunicacionales dirigidas a las áreas municipales”; seguido por “la interacción y retroalimentación (redes sociales / comunicación interpersonal)” y, en último lugar, “los contenidos”.

En otro aspecto, los encuestados hicieron hincapié en que es necesario realizar “asamblea en forma presencial” y que, desde el sindicato, sólo “informan, no dan lugar al diálogo”. Asimismo, opinan que “es importante que el sindicato se acerque personalmente a los

trabajadores para que la comunicación sea más fluida, saber cuales son las demandas de cada área”. A modo de crítica, ponen de manifiesto que “sólo se dirigen a los empleados que tienen el mismo discurso que ustedes y dejan afuera aquellos que opinan diferente. Ojalá puedan entender que es una construcción conjunta y es deber sindical sumar no restar” y, para cerrar, expresan que “se debería finalizar con la censura. Permitir que todos puedan y podamos comentar y poder conocer las opiniones de los compañeros”.

### **Entrevistas realizadas a referentes sindicales**

En el marco de las entrevistas, la secretaria general del Soyem Bariloche, Brenda Morales Diocares, fue consultada sobre si la promesa de “un sindicato de puertas abiertas” (El Cordillerano, 2021) incluía a la comunicación. En tal sentido, respondió lo siguiente:

“Ahora, nosotros continuamente subimos prácticamente todo al facebook, incluso hasta las notas escaneadas de lo que se presenta en la Delegación de Trabajo, las notas que se presentan en la Intendencia. Entonces, el afiliado tiene información, porque cada cosa que hace la Comisión Directiva la vamos informando y por ahí si hay algún ruido que nosotros sabemos que lo están malinterpretando o no es lo que queremos informar, enseguida subimos un comunicado y nos damos cuenta el impacto que tiene ir aclarando todas esas cosas que para nosotros son importantes”.

A pesar de las recomendaciones y sugerencias realizadas por el área de prensa y comunicación respecto a este punto, la Comisión Directiva prefirió elegir el camino de la sobreabundancia informativa. Esto no quiere decir que el sindicato esté comunicándose con sus públicos, un reclamo reiterado en varias oportunidades.

Por su parte, el secretario de Actas, Previsión Social y Servicios Sociales, Juan Ignacio Ivanissevich, destacó la importancia que tiene la comunicación para el sindicato:

“La importancia es clave, porque nosotros podemos hacer todo el esfuerzo por trabajar, o sea, de trabajar de la manera más ordenada, más a conciencia posible, pero sin la

comunicación y sin este feedback del que hablaba, uno no sabe si va en la dirección correcta también cómo están recibiendo las acciones de sindicato los últimos beneficiarios, a fin de cuenta que son los trabajadores. Osea que, de alguna forma, te da ese termómetro sobre si lo que uno está haciendo va en consonancia de las necesidades reales de los compañeros, más allá de que uno va a las áreas y habla. Digamos, la comunicación primaria directa con los trabajadores, bueno, es una forma de sintetizar todo eso a través de los canales de comunicación, hacia un lado y para el otro”.

El razonamiento del dirigente resulta relevante teniendo en cuenta que el diálogo con los trabajadores debe existir para conocer cuál es su opinión sobre las acciones llevadas adelante por el sindicato. Sin embargo, al contrastar esta afirmación con las demandas / planteamientos de los trabajadores, se observa que en la realidad no aplican lo que ellos mismos manifiestan durante la entrevista.

Respecto a cuáles son los lineamientos comunicacionales establecidos por el sindicato, Morales reiteró lo prometido en campaña: “la transparencia”.

“Nosotros queríamos un gremio transparente, se ha dado porque como te digo compartimos muchísima información y la hacemos pública, especialmente, como los documentos que en otro momento eran reservados ahora nosotros los publicamos constantemente para que los afiliados puedan tener acceso a esa información”.

Si bien habla de transparencia, en realidad, los referentes sindicales implementaron un sistema de publicación selectivo, restringido o condicionado que responde más a parámetros establecidos por ellos mismos y no tanto con el fin de mantener informados a sus públicos. También obedece a la intención de contar con “documentación respaldatoria” a los fines de utilizarla en caso de que sea necesario (postura “a la defensiva”).

“Para nosotros es un respaldo igual, porque todo lo documental es un respaldo de decir ‘bueno, esto se hizo así, acordamos esto, estas fueron las pautas’ y la verdad que, como

dirigente, es una tranquilidad tener documentación respaldatoria y si la tenemos que hacer pública la hacemos pública”.

Ivanissevich habla de la necesidad de trabajar en la comunicación a través de distintos canales para que sea “lo más accesible posible o fácil de digerir” y que “le llegue a la población más diversa posible”:

“(…) tratar de hacer la comunicación lo más accesible posible o fácil de digerir. Creo que siempre la línea es cómo tratar de trabajar en eso en que le llegue a la población más diversa posible. No es que pensamos tipo nicho, sino más general y entendiendo que hay un montón de herramientas que no hay en términos de lectura, de comprensión de texto y demás, como tratar de trabajar lo audiovisual, mucho como la comunicación accesible. Después, como eso, tratar de comunicar lo más posible todo lo que se hace de las distintas áreas, tratar de visibilizar las cosas que se hacen, los cambios, en fomentar la participación también porque la comunicación es una forma de fomentar la participación”.

Cuando asegura que se busca “fomentar la participación” es importante recalcar que, ante diversos comentarios publicados en la fanpage (facebook) por parte de quienes opinaban diferente, los referentes optaron por bloquear la posibilidad de comentar en todas las redes sociales. En esta misma línea, es oportuno recordar que los trabajadores municipales señalan que, desde el sindicato, “informan, no dan lugar al diálogo” / “sólo se dirigen a los empleados que tienen el mismo discurso que ustedes y dejan afuera aquellos que opinan diferente” / “se debería finalizar con la censura. Permitir que todos puedan y podamos comentar y poder conocer las opiniones de los compañeros”.

En lo discursivo indican que el rol del comunicador / profesional de la comunicación es fundamental a la hora de “dialogar” con sus audiencias, sólo acuden a él en casos extremos que exceden sus posibilidades.

“A veces hacemos comunicados en conjunto cuando son cosas muy importantes, muy densas, que tenemos que sacar, nos consultamos entre todos y después escuchamos el asesoramiento del área de comunicación porque a veces sino metemos la pata”.

Sin embargo, el alcance de intervención del profesional se ve limitado, respondiendo al paradigma mediático-informacional, con poco margen de acción directa. También se tuvo en cuenta lo relacionado a la planificación y, en tal sentido, Morales aseguró que sí se da en el caso de los medios de comunicación, pero no así en el resto y, para Ivanissevich, debería ser “más estratégica:

“Como que por ahí armamos la estrategia, pero siempre por ahí sobre emergentes o sobre que salió el intendente a decir esto, bueno, hay que salir a responder. Bueno, che qué respondemos, pero como más reactivo, quizás no tan propositivo, no tan planificado, sino más como en respuesta al contexto, político o alguna determinada situación crítica o a determinadas condiciones que hay que visibilizar porque ya llegaron a una situación que ya está complicada”.

Aquí se da una particularidad que tiene que ver con las acciones a los fines de gestionar situaciones que podrían afectar la imagen de la organización sindical y los tiempos recomendados para minimizar el impacto negativo (comunicación de crisis). No se respeta un plan preventivo que permita analizar la situación y anticiparse a las amenazas para emitir comunicaciones más acertadas.

Al preguntarles acerca de si la presencia digital les ha favorecido el vínculo con su audiencia, Morales dijo:

“El tema es ver que esas redes sean para informar y no para otras cuestiones, porque hoy por hoy nosotros la página de facebook no la tenemos abierta para comentarios abajo, tomamos la decisión de dejarla solamente para el tema de información porque queremos que se acerquen al sindicato”.

Para ellos, el facebook (fanpage) sólo cumple una función informativa, por lo que cerraron cualquier posibilidad de “debate” entre los usuarios. Ante esta decisión, los mismos trabajadores encontraron una manera de expresar su aprobación / desaprobación a través de los emojis / me gusta.

Otra cuestión relevante es la que señala Ivanissevich, quien si bien coincide en que ha favorecido el vínculo principalmente con los más jóvenes, hay otro sector que ha quedado rezagado:

“Yo creo que en ciertos nichos sí, en ciertos nichos sí, sobre todo por ahí los más jóvenes y la gente por ahí más nueva que entró la Municipalidad y creo que por ahí relajamos un poco en otros canales por ahí más tradicionales que por ahí hay que reforzar un poco, las carteleras o por ahí trabajar un poco más la comunicación de esto cuando vamos por ahí a cuestiones más gremiales, como siempre llevarnos el machete, yo cuando voy a las reuniones por ahí donde cuento cosas más del área de Sociales siempre me llevo como un machetito y trato como de contar las novedades de los últimos meses, pero como que es un trabajo muy a conciencia de cada uno, yo la hago, pero hay otros que no. Faltaría reforzar, para mí eso es clave”.

Por un lado, Morales considera que -para alcanzar los objetivos comunicacionales- hay que “trabajar todo lo que tiene que ver con la comunicación desde la parte de capacitación y darle más herramientas a los compañeros”, mientras que, por el otro, Ivanissevich opinó lo siguiente:

“(…) uno de los temas es trabajar más la comunicación, más el boca en boca, las carteleras, quizás no relajar tanto en esto en que los mensajes whatsapp llegan que sabemos que llegan. Como que eso que funciona mantenerlo, pero creo que hay que trabajar y sobre todo cosas que por ahí ya exceden al área de prensa, digamos, puede pensar la estrategia, todo, pero le tenemos que poner el cuerpo nosotros”.

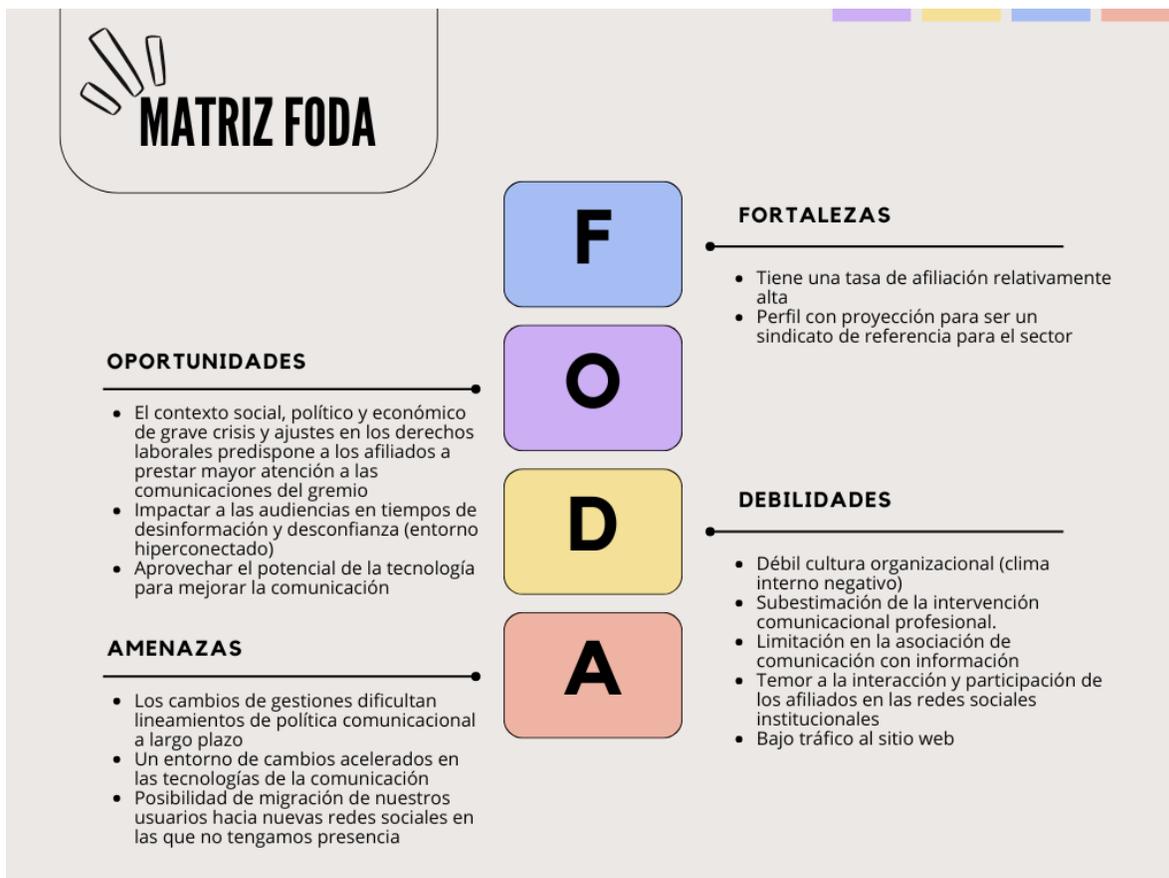
Al evaluar la comunicación, Morales afirmó que, tanto los dirigentes sindicales como los afiliados deben aggiornarse respecto al uso y la apropiación de la tecnología, ya que eso “ayuda un montón a que el afiliado sepa qué se hizo en la gestión, qué se está haciendo”. También aseveró que es necesario mejorar la comunicación interna; priorizar la información de acuerdo a la relevancia e implementar una planificación comunicacional. En relación a la comunicación externa, insistió en que los referentes de áreas municipales deben capacitarse; la Comisión Directiva debería “ver que el mensaje llegue a todos los trabajadores” y transmitir un discurso más claro y específico porque “no solamente los trabajadores son los que nos escuchan, sino es toda la comunidad”.

Del mismo modo, Ivanissevich apuntó sobre todo a una planificación que se caracterice por ser algo “más propositivo que reactivo” e hizo hincapié en las diferencias que aún existen en el acceso a la información / en el uso de la tecnología:

“Son pocos los que van a tener los elementos para decir que hiciste una buena gestión. El que no comunica, y eso en la política es el ABC, porque de hecho han habido muy buenos gobiernos que perdieron por no comunicar”.

## CAPÍTULO 6. Matriz FODA

Se realizó un análisis sobre la situación del sindicato, marca, sintetizado en un estudio sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), atendiendo a su estructura, a la comunicación interna y a la comunicación externa.



### Análisis interno

#### Debilidades

- Débil cultura organizacional (clima interno negativo)
- Subestimación de la intervención comunicacional profesional.
- Limitación en la asociación de comunicación con información

- Temor a la interacción y participación de los afiliados en las redes sociales institucionales
- Bajo tráfico al sitio web

### **Fortalezas**

- Tiene una tasa de afiliación relativamente alta
- Perfil con proyección para ser un sindicato de referencia para el sector

### **Análisis externo:**

#### **Oportunidades**

- El contexto social, político y económico de grave crisis y ajustes en los derechos laborales predispone a los afiliados a prestar mayor atención a las comunicaciones del gremio
- Impactar a las audiencias en tiempos de desinformación y desconfianza (entorno hiperconectado)
- Aprovechar el potencial de la tecnología para mejorar la comunicación

#### **Amenazas**

- Los cambios de gestiones dificultan lineamientos de política comunicacional a largo plazo
- Un entorno de cambios acelerados en las tecnologías de la comunicación
- Posibilidad de migración de nuestros usuarios hacia nuevas redes sociales en las que no tengamos presencia

## CAPÍTULO 7. Reflexiones

¿Está interesado el sindicato en comunicarse con sus afiliados o simplemente en impartir información?

Esta pregunta surgió luego de haber recorrido este camino de investigación y análisis que culminó con la elaboración del presente TIF. Cuando se piensa en ello, surgen algunas preguntas, porque el discurso de los dirigentes sindicales es contradictorio. Afirman que el objetivo es lograr “un sindicato de puertas abiertas”, lo que -según indicaron- incluye a la comunicación. Sin embargo, cierran toda posibilidad de diálogo con sus afiliados: no permiten los comentarios en las redes sociales y casi no recorren las áreas municipales.

Para comunicar es clave saber escuchar al otro, tal como lo destacan los expertos en comunicación. En base a esto, considero que es importante tener en cuenta lo que “dicen” las audiencias (los públicos objetivos) al analizar los datos y planificar. Es fundamental investigar sobre “lo que dicen” aquellas personas que son parte del organismo, así como también lo que manifiestan los públicos a los que se dirigen (comentarios, denuncias, réplicas, etcétera).

En este punto, el Soyem Bariloche comete un grave error: pensar que informar es lo mismo que comunicar. Se olvida de estimular el flujo de la información y no logra crear conversaciones y vínculos estratégicos con las audiencias con las que debería “hablar”.

Por el contrario, optó por no seguir las recomendaciones de la profesional a cargo del área de prensa y comunicación y prefirió utilizar una estrategia de sobreabundancia informativa en perjuicio de generar desinformación en sus audiencias.

Las conclusiones que se pueden extraer del análisis presentado en los capítulos precedentes son múltiples. Se logró elaborar y plantear el objetivo general de diseñar un Plan Integral de Comunicación Digital para el Soyem Bariloche, a los fines de favorecer el vínculo con sus públicos objetivos.

En cuanto a los objetivos específicos podemos puntualizar lo siguiente:

- Se detectó que los dirigentes sindicales reconocen la identidad de la institución, pero no han logrado potenciar la misma en el vínculo con sus públicos objetivos. Hay un descuido de la reputación digital y no ha logrado forjar lazos con diversas comunidades.
- Si bien se definió un mapa de públicos para reconocer particularidades de cada uno de los grupos objetivos, no se pudo comparar con aquellos que el sindicato busca atraer. Esto se debió a la falta de interés por parte de los dirigentes sindicales de identificar e interactuar con sus seguidores (target).
- Se pudo diagnosticar la comunicación digital y evaluar los espacios digitales con los que cuenta el Sindicato para determinar cuáles son los más adecuados para fortalecer el vínculo con sus públicos objetivos. Sin embargo, se presentaron dificultades al presentar los resultados ante los integrantes de la Comisión Directiva, ya que hicieron referencia a que no eran datos representativos (negación).

Durante el diagnóstico, se detectó una problemática: la poca comunicación institucional basada en la misión y valores de la organización y la falta de un área que se dedique especialmente a ello para contribuir en la difusión, posicionamiento y reconocimiento organizacional. En este aspecto, se propone una estrategia de reordenación, a través de la cual se busca superar las debilidades que puede tener la comunicación del sindicato, aprovechando las oportunidades identificadas o que pueden llegar a surgir.

- Se identificaron alianzas comunicacionales con el fin de posicionar al Sindicato como un actor social preponderante dentro de la comunidad. Pareciera que sus dirigentes no comprendieron lo que significa ser un sindicato que tiene una tasa de afiliación muy alta. A esto se le suma que cada afiliado tiene una familia que promedia los 5 integrantes, lo que representa un importante porcentaje dentro de la sociedad de Bariloche.
- Se analizaron algunas acciones y estrategias que apuntan a optimizar la comunicación digital del Sindicato. Finalmente, no se pudo llevar a cabo porque la Comisión

Directiva prefirió continuar adelante limitando el alcance de la intervención del profesional de la comunicación (paradigma mediático-informacional de Kaplún).

Las tecnologías permiten una comunicación que abre puertas a la información, pero en contraposición cambia –como veníamos planteando- nuestro comportamiento como usuarios; nuestra forma de apreciar el mundo exterior: nos vemos sumergidos en tiempos muertos más prolongados; los no-lugares dentro de nuestra rutina laboral ganan más espacio; y se generan las “burbujas de ocio” que vienen acompañadas de nuevos lenguajes y formatos que transforman la forma de producir y consumir contenidos.

“Las pantallas, en nuestra era, conducen el lenguaje multimedial, donde la imagen es la protagonista absoluta” afirma Leonardo Murolo, quien además añade -en otro párrafo- que éstas “generan, como toda innovación en el terreno comunicacional, un nuevo sensorium, un modo de concebir el mundo, una cosmovisión que presenta acciones posibles antes imposibilitadas por el desarrollo tecnológico”. (Murolo, 2021, p.11)

Los públicos objetivos del Sindicato -como otros usuarios- están conectados "everywhere, everytime". Se han convertido en consumidores sociales y "prosumers" (productor-consumidor) que hacen de esos espacios una prolongación de su vida "analógica". Esto ha provocado nuevos modelos de negocios y de medios: no hay intermediarios, los usuarios se colocan en el centro de la estrategia, por lo que las acciones nacen y terminan en su figura inclinándose por una comunicación entre pares.

Se trata de una audiencia hiperconectada que ofrece constantemente contenidos a través de diversas plataformas, con la necesidad de exponer su cotidianeidad y de presenciar el hoy y ahora de los otros.

En “Dame un minuto”, la autora del libro “La intimidad como espectáculo”, Paula Sibilia, plantea a modo de pregunta: ¿cómo puede ser que la intimidad esté transformándose en espectáculo? Y rápidamente responde: “Se ha producido, en el siglo XXI, una intensa compatibilización entre nuestros cuerpos y nuestros modos de vivir y estos aparatos, nuevas tecnologías digitales de comunicación y de información”. En el video de la misma conferencia universitaria, también afirma que visibilidad y conexión son “dos vectores fundamentales de la subjetividad contemporánea. Aprendimos a vivir así y nuestra vida

cotidiana se ha visto convocada a reformar y a realizarse en la visibilidad”. Y, para ello, son las redes sociales las que -según la especialista- colaboran en la construcción de nuestros modos de ser "visibles y conectados" al momento de mostrarnos “atractivos” para ganar la aprobación de quienes observan nuestra extimidad (o intimidad exhibida) en las pantallas interactivas. (Facultad de Ciencias de la Educación - UNER, 2019)

En cuanto a esto, es oportuno mencionar al autor de “Comunicación y poder”, Manuel Castells, quien argumenta que vivimos en una sociedad en red en la que “(...) las relaciones de poder se basan en gran medida en la capacidad para modelar las mentes construyendo significados a través de la creación de imágenes. Recuérdese que las ideas son imágenes (visuales o no) en nuestro cerebro”. En otro párrafo, el sociólogo añade: “Los mensajes, las organizaciones y los líderes que no tienen presencia mediática no existen para el público. Por tanto, sólo aquellos que consiguen transmitir sus mensajes a los ciudadanos tienen la posibilidad de influir en sus decisiones de forma que les lleve a posiciones de poder en el estado y/o a mantener su control en las instituciones políticas”. (Castells, 2009, p.261-262)

En un entorno hiperconectado, se da una transformación digital y surgen nuevas formas de comunicarse, lo que Castells denomina “autocomunicación de masas” (o preferentemente lo que Carlos Scolari en su reseña llama “comunicación directa” o “comunicación desintermediada”): “Es comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un vídeo en YouTube, un blog con enlaces RSS a una serie de webs o un mensaje a una lista enorme de direcciones de correo electrónico. Al mismo tiempo, es autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos o los contenidos de la web y de las redes de comunicación electrónica que quiere recuperar”. (Scolari, 2009)

El papel de intermediación que hasta ahora cumplían las organizaciones, los partidos políticos, ¿por qué no? los sindicatos, pasa a un segundo plano, ya que deben enfrentarse a audiencias que hoy son capaces de hacer “algo más” que poner un like.

¿Existe la posibilidad de no comunicarse con este tipo de audiencias? Para responder, es oportuno citar a los autores de la teoría de la Comunicación Humana, Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas y Don D. Jackson, existe la imposibilidad de no comunicar: “Ahora bien, si

se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por muchos que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”. (Watzlawick, Bavelas y Jackson, 1991, p. 29)

Entonces, surge otra pregunta: ¿por qué no pensar una estrategia centrada en los públicos? Poner en valor el Social Media pensando en una estrategia comunicacional que incluya las características propias de “la red de redes”; enfocar los esfuerzos en el entorno digital sin menospreciar el alcance de los medios tradicionales (orientándose hacia la convergencia, la integralidad y la complementariedad, articulación y coherencia entre lo online y offline); y humanizar la comunicación para lograr claridad, transparencia, cercanía y conexión con sus audiencias son algunos de los desafíos a los que se enfrentan los sindicatos en general y el Soyem Bariloche en particular.

Considero que el Soyem Bariloche convierte en minusválida la comunicación externa cuando no dispone ni busca disponer de un presupuesto adecuado para lo comunicacional con los medios, con la sociedad y otros gremios.

Y por otra parte, la propuesta comunicacional interna se torna deficiente y asimétrica, cuando la Comisión Directiva decide no considerar ni tratar temas y opiniones que no sean acordes a su modo de pensar.

Sin embargo, esta conducta “no puede abstraerse de la relación específica de los sujetos del poder, los empoderados y los que están sometidos a ese empoderamiento en un contexto dado”. (Castells, 2009, p. 34)

Cuando surgen resistencia y rechazo, las relaciones se transforman, el poderoso pierde poder y, al final, en palabras de Castells “hay un proceso de cambio institucional o cambio estructural dependiendo de la transformación de las relaciones de poder, que se convierten en relaciones no sociales”. (Castell, 2009)

Al diseñar alternativas de comunicación se hace efectiva la pluralidad y la diferencia, desde donde se deconstruyen y construyen los modos de la democracia.

## CAPÍTULO 8. Líneas para una planificación

### **Objetivo general:**

“Diseñar un plan de comunicación digital para Soyem Bariloche que permita dar a conocer su misión, valores, acciones y actividades para favorecer el vínculo con sus públicos”.

### **Objetivos específicos:**

- Diseñar una estrategia de contenidos que permita visibilizar acciones, servicios y valores del sindicato
- Trabajar con la Comisión Directiva en una política comunicacional de interacción y participación de los afiliados en las redes sociales, que permita abrir los comentarios bajo ciertas condiciones acordadas
- Trabajar con la Comisión Directiva en la definición de instancias de información y de comunicación
- Evaluar la estrategia de incorporación de WhatsApp para llegar de manera más directa a los afiliados
- Definir estrategia de tráfico al sitio web

### **Estrategia:**

Acompañar el desarrollo de la comunicación organizacional y brindar e identificar las herramientas junto a sus integrantes para el manejo de la misma de la siguiente forma:

- Poner en práctica una asesoría externa durante 6 meses.
- Brindar capacitación en gestión de comunicación institucional durante el periodo que se desarrolla la asesoría externa.

Branding: Gestión de los atributos de identidad de la organización y su comunicación a sus públicos bajo el objetivo prioritario de lograr la identificación, diferenciación y preferencia

de la organización. Se buscó mejorar la imagen corporativa en concordancia con la misión, visión, principios y valores del Soyem Bariloche a través de las siguientes acciones:

- Reforzar la personalidad de la organización (marca).
- Trabajar estrategia de tráfico desde las redes y WhatsApp al sitio web.
- Establecer cuáles son las redes sociales en las que deberá tener presencia (perfil institucional).

**Capacitación:** La propuesta apunta a brindar herramientas que permitan establecer parámetros basados en la constancia, consistencia, coherencia respecto a la comunicación de la organización. También se buscará:

- Reconocer las instancias de información y de comunicación.
- Dar importancia a la participación e interacción por parte de los públicos.

Por lo que se llevarán adelante las siguientes acciones:

- Formar en el rol de gestores de la comunicación institucional.
- Detección y formación de referentes para el área de comunicación, teniendo como eje los siguientes puntos:

→Qué comunicamos

→Cómo comunicamos

→A quiénes comunicamos

→Dónde comunicamos

→Planificación de contenidos

→Perfil de los diferentes medios de comunicación

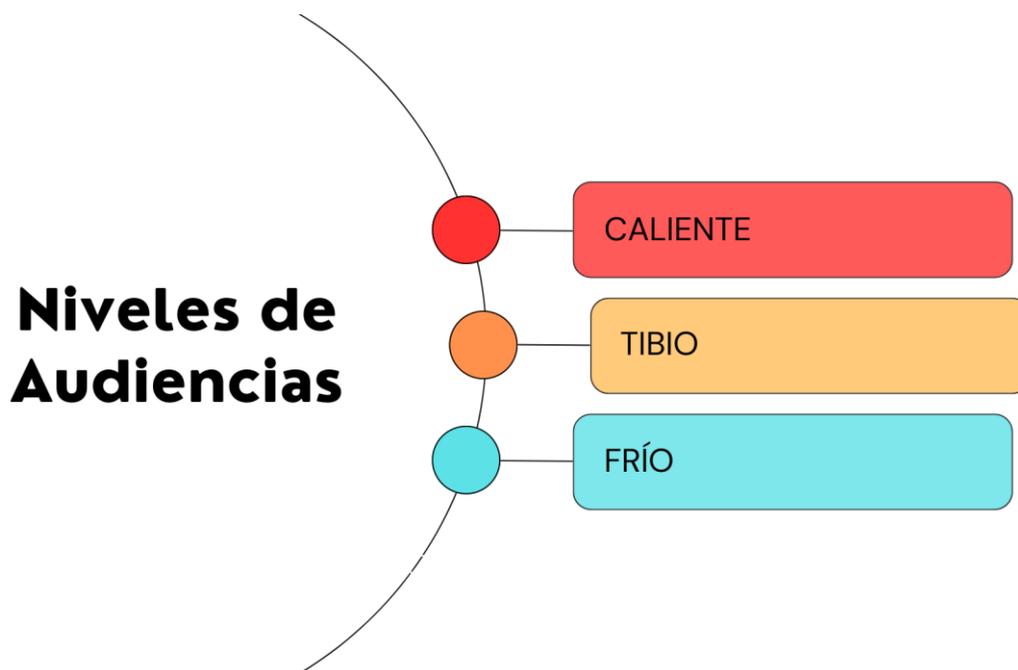
### **Propuesta de contenidos:**

Entorno cercano, trabajadores municipales (afiliados y no afiliados) y familiares que se interesan y colaboran cuando surgen planteos específicos; jubilados municipales.

Especializados en el tema sindical, en torno a los derechos de los trabajadores municipales, políticas gremiales desarrolladas en el área en diferentes lugares, profesionales especializados en los diferentes temas que son de interés para el sector sindical.

Comunidad en general, seguidores, propiciar, facilitar y motivar el intercambio teniendo como disparador las actividades, eventos, historias de vida (jubilados), aniversarios, festejos.

### **Niveles de audiencia:**



- Caliente: Audiencia con conocimiento en profundidad - Trabajadores municipales (afiliados y no afiliados) - Otros Sindicatos
- Tibio: Audiencia que ya conoce a la organización - Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial - Otras organizaciones e instituciones - Periodistas y medios de comunicación
- Frío: Audiencia con total desconocimiento - Comunidad / Seguidores

### **Propuesta de distribución:**

Considerando los públicos, en relación a la actividad y recurso humano del sindicato se estima conveniente llevar a cabo la siguiente propuesta de distribución:

- Mejorar el sitio web representativo del sindicato, cuya principal característica debería ser la usabilidad (legibilidad, navegabilidad, accesibilidad y amigabilidad).
- Se estableció darle continuidad a las redes sociales existentes a los fines de tener presencia. Para ello, se adecuarán los perfiles institucionales y se incorporarán otros espacios digitales (Instagram y X). Se realizarán 3 posteos semanales (IG, Fb / Fanpage, Youtube, X).
- WhatsApp se utilizará para reforzar la comunicación interinstitucional y la comunicación externa al sindicato. Esto se hará a través un Grupo Institucional (referentes, colaboradores directos) y Grupos de Difusión (uno para trabajadores afiliados / no afiliados y otro para periodistas y medios).
- Medios de comunicación (tradicionales y digitales): Se realizará a través del asesoramiento de un profesional para hacerlo de manera más conveniente para la organización (tiempos adecuados, formatos, metodología y modalidad, pautas, etc).

**Planificación de contenidos:**

<b>DÍA</b>	<b>EJE</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSO</b>
Lunes	Tema especializado	Política gremial / derechos laborales / Estatuto sindical - municipal	Referentes nacionales / Otros sindicatos / Asesores legales (laboralistas / sindicales)
Miércoles	Vida cotidiana / interés /informativo	Actividades / recorridas / acciones gremiales	Dar a conocer las problemáticas y las acciones - soluciones (voz de los trabajadores / voz de los referentes

			sindicales)
Viernes	Contenido educativo	Temáticas de interés sindical	Elementos visuales
Una vez al mes	Encuentro (temática capacitación sindical)	Charlas (espacio para evacuar dudas)	Profesionales dialogan sobre aspectos relacionados con temáticas sindicales

### Evaluación

Tal como vimos en la materia Gestión de la Comunicación Digital, debemos pensar la comunicación digital de una organización desde una mirada crítica, integral y estratégica. Para ello, es fundamental llevar adelante procesos de evaluación sobre la situación comunicacional de la organización y, si es necesario, redireccionar las acciones para acercarse aún más a los objetivos planteados.

Para ello, se tendrán en cuenta los reportes de cada red social de acuerdo a lo que propone Mauricio Mussis en el material citado por la cátedra (Mussis, s/f, p. 3-5):

**--Datos cuantitativos:** el crecimiento de la comunidad -nuevos seguidores o fans en el último mes- la cantidad de menciones y comentarios, el mayor número de “me gusta” o re-tweets alcanzados, conocer las horas pico de interacción, etc.

**-Datos cualitativos:** constituye una perspectiva que busca desprenderse de las cifras y los resultados numéricos para considerar las motivaciones y tendencias, los intereses y gustos, las necesidades, ideas y propuestas surgidas dentro de la comunidad y la estrategia.

Además, se pondrá en valor las preguntas disparadoras propuestas en el mismo texto:

“¿Qué se habla de la organización? ¿Cuáles son las valoraciones positivas y negativas que se realizan? ¿Cuáles son las temáticas que tienen más repercusión y cuáles no? ¿Por qué? ¿Qué

contenido generó mayor interacción? ¿Qué tipo de interacción? ¿Qué tipo de acciones tuvieron mayor respuesta? ¿Y en qué formatos? (audiovisual, gráfico, etc.). ¿Cuáles son las conversaciones que motivan a los sujetos? ¿Cuál es el tipo de consulta más realizada a partir de la implementación de la estrategia? ¿Qué plataformas de interacción son las más utilizadas? ¿De estas plataformas, que públicos se encuentran en cada una? ¿varían por los contenidos? Pero, ¿cómo podemos estructurar un proceso de medición para los medios digitales que nos sirva para formular los reportes?”. (Mussis, s/f, p. 3-5)

En cuanto al Plan de medición, se puntualizan los siguientes aspectos mencionados en la bibliografía antes citada (Mussis, s/f, p. 3-5):

- 1) Tener presentes los objetivos de la estrategia de comunicación digital para construir la pregunta guía de la evaluación.
- 2) Definir y listar métricas de análisis: a cada objetivo, debemos sumarle un indicador de éxito o métrica asociada. Por ejemplo: -Audiencia: Me Gusta en Facebook, seguidores en Twitter, visitas a la página web, seguidores en Instagram -Interacciones: comentarios, búsquedas, menciones, retweets, vistas, seguidores. -Atención al afiliado: consultas recibidas, atendidas y resueltas. -Tráfico web: reconocer desde qué páginas web o redes sociales llegan a nuestro sitio y en qué medida.
- 3) Asociar cada métrica a una herramienta: existen múltiples herramientas para trabajar con cada métrica, algunas son pagas y otras gratuitas.
- 4) Realizar una plantilla de reporte: en la cual sintetizamos todo el proceso de medición de una forma que permita su rápida lectura y análisis.
- 5) Definir tiempos y periodicidad: dependiendo su tiempo, periodicidad y nivel de análisis, podemos destacar tres tipos de reportes: -Reportes mensuales: corresponde a un reporte más completo, con métricas de todos los espacios web y un análisis cuantitativo y cualitativo de la performance de la estrategia, oportunidades, optimizaciones propuestas, próximos pasos, etc.

## CAPÍTULO 9. Bibliografía

- Boragina, Maria; González Frigoli, Martín; Miravalle, Verónica; Molteni, Julieta; Platero, Carolina; Poiré, María Julia y Rodríguez Ponte, Mariela (2021). “El universo de las estrategias y productos comunicacionales Un itinerario posible para recorrerlo, conocerlo, construirlo y disfrutarlo – Cuaderno de Cátedra”, (FPyCS-UNLP). La Plata.
- Capriotti Peri, Paul (2009) “Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”. Colección Libros de la Empresa. Santiago (Chile).
- Castells, Manuel (2009). “Comunicación y poder”. La comunicación en la era digital. ¿Una revolución de las comunicaciones? Alianza Editorial - España
- Ibid (2009). “Comunicación y poder”. Programando las redes de comunicación: Política mediática, política del escándalo y crisis de la democracia. La construcción del poder a través de la construcción de imágenes. pág. 261- 262 Alianza Editorial - España.
- Costa, Juan (2007) “Diseñar para los ojos”. p. 94. Citado en COSTA, J. [2] Diseñar para los ojos, op. cit. p. 86. Costa Punto Com Editor. Barcelona.
- Chinchilla, Nuria. (18 de febrero 2017). “¿Nativos... o huérfanos digitales?”. Recuperado de <https://www.almudi.org/noticias-articulos-y-opinion/11527-nativos-o-huerfanos-digitales>
- De la Fuente, Laura (2015). “Redes sociales para organizaciones: una guía básica”. Editado por Libro-E Universidad Nacional de La Rioja - Argentina. Martín González Frigoli (s/f) [Apunte de Dirección de TIF] Parte del material “Comunicación interna y externa: dos caras, misma moneda”. pág. 1-8 . Taller de Producción de Mensajes, (FPyCS-UNLP). La Plata.
- González Frigoli, Martín; Racioppe, Bianca; Gómez, Lía; Araneta, Federico y Patricia, Domine (2020). [Apuntes de cátedra] Clase 1. Unidad 1. Cultura Digitales I, (FPyCS-UNLP). La Plata. María Cristina Mata (1999). “De la cultura masiva a la cultura mediática”. Revista Diálogos de la Comunicación N° 56, FELAFACS, Lima.

- Kaplún, Gabriel (2000). [Apunte de Dirección de TIF] Parte del material "Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse". pág. 13-14 (FPyCS-U
- Lluna, Susana y Pedreira «Wicho», Javier (2017) "Los nativos digitales no existen. Cómo educar a tus hijos para un mundo digital".
- Massoni, Sandra (2007) [Apunte de Cátedra] "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". pág. 1. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. Seminario Comunicación Digital Estratégica, (FPyCS-UNLP). La Plata. [https://aulaswebposgrado.ead.unlp.edu.ar/pluginfile.php/49750/mod\\_resource/content/1/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni.pdf](https://aulaswebposgrado.ead.unlp.edu.ar/pluginfile.php/49750/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf)
- Murolo, Leonardo (2021) [Apuntes de cátedra] "El universo de las series web en Argentina". pág. 1 Taller de Narrativa Transmediática, (FPyCS-UNLP). La Plata, Argentina.
- Ibid. (2021). [Apuntes de cátedra] "De las tecnologías en general a las pantallas en particular". Clase 2. pág. 11 Taller de Narrativa Transmediática, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, (FPyCS-UNLP). La Plata.
- Ibid (2021). [Apuntes de cátedra] "La pantalla doméstica. Sobre televisión. Tecnología y forma cultural de Raymond Williams". pág. 11 Taller de Narrativa Transmediática, (FPyCS-UNLP). La Plata, Argentina.
- Perez Tornero, José (2008). Perspectivas <http://www.jmpereztornero.eu/2008/09/21/jenkins-la-convergencia-mediatica-y-la-cultura-participativa/> Recuperado de <http://www.jmpereztornero.eu/articulos/>
- Poiré, María Julia; Fernández, Claudio Andrés; Dómine, Patricia; Módena, Lucía; Sánchez, Paloma; Rodríguez Ponte, Mariela; Rolfi, Betina; Mussis, Mariano; Párraga, Julieta; Chiarenza, Danna; Dallavia, Lucía y Echave, Paola (2016). "Gestión de la Comunicación. Miradas, Procesos y Desafíos – Cuaderno de Cátedra" (pág. 60). Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, La Plata Mg. María Julia Poiré y Lic. Lucía Módena (2021). "Comunicación, cultura y tecnologías". Apunte de Cátedra

Gestión de la Comunicación Digital. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, (FPyCS-UNLP). La Plata.

- Poiré, María Julia (2016) “Un programa, dos proyectos de país”. pág. 3. Revista Argentina de Estudios de Juventud; no. 10 - FPyCS - Material de Cátedra Cultura Digitales II - (FPyCS-UNLP). La Plata.
- Poiré, María Julia y Módena, Lucía (2021). [Apuntes de cátedra] "Organizaciones en un contexto hipermediatizado". Gestión de la Comunicación Digital. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). La Plata.
- Poiré, María Julia y Módena, Lucía (2021). [Apuntes de cátedra] "Evaluación y medición de la estrategia de comunicación digital". pág. 3-5 tomado del material Mariano Mussis (s/f). <https://www.dropbox.com/scl/fi/vzm88dl1k7bp8yaq8w0dm/8-MussisLa-evaluaci-n-y-herramientas-para-el-CM-Mussis.pdf?rlkey=j3z76d9bwe5u2rnvg6ou0no3z&e=1&st=hgkpf188&dl=0> Gestión de la Comunicación Digital. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). La Plata.
- Prensky, Marc (2001). “Nativos e Inmigrantes Digitales”. Recuperado de <https://aprenderapensar.net/wp-content/uploads/2010/10/Nativos-digitales-parte1.pdf>
- Prieto Castillo, Daniel (1990). “Diagnóstico de la Comunicación”. Ediciones Ciespal. Apunte de Cátedra Seminario Comunicación Digital Estratégica. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, (FPyCS-UNLP). La Plata
- Prieto Castillo, Daniel (1990). [Apunte de Cátedra] Parte del material “Diagnóstico desde la Comunicación”. cap. 5 pág. 11-16. Seminario de Comunicación Digital Estratégica, (FPyCS-UNLP). La Plata
- Racioppe, Bianca (2012). “Liberar, compartir, derivar”. Cap. 7 pág. 113 - Internet: un espacio para organizarse. Las tecnologías como espacios de creación colectiva; Tesis Maestría PLANGESCO; FPyCS UNLP.

- Sibilía, Paula (2008). "La intimidad como espectáculo". Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.
- Sibilía, Paula "Las redes sociales son el emblema de la transformación de la intimidad en extimidad" (2017). Noticias UNSAM. Recuperado de <https://noticias.unsam.edu.ar/2017/08/07/paula-sibilía-las-redes-sociales-son-el-emblema-de-la-transformación-de-la-intimidad-en-extimidad/#:~:text=Paula%20Sibilía%20y%20la%20nueva%20extimidad&text=En%20su%20exposici%C3%B3n%20Sibilía%20compar%C3%B3,de%20la%20intimidad%20en%20extimidad>
- Scolari, Carlos (2010). Reseña de «Comunicación y poder» de Manuel Castells. <https://hipermediaciones.com/2010/01/27/resena-de-comunicacion-y-poder-de-manuel-castells/> Recuperado de <https://hipermediaciones.com/>
- Ibid (2012). "Ecología mediática, evolución e interfaces" <https://hipermediaciones.com/2012/04/23/ecologia-mediatica-evolucion-e-interfaces/> Recuperado de <https://hipermediaciones.com>
- Urresti, Marcelo (s/f). [Apunte de cátedra] Partes del libro "La comunicación digital y las políticas del Estado como intervención cultural". pág. 162. Taller de Análisis de Producciones Multimediales. (FPyCS-UNLP). La Plata.
- Urresti, Marcelo (s/f). Las partes del libro "La comunicación digital y las políticas del Estado como intervención cultural". pág. 162. [Apunte de cátedra]. Taller de Análisis de Producciones Multimediales. (FPyCS-UNLP). La Plata.
- Watzlawick, Paul; Beavin Bavelas, Janet y Jackson, Don D. (1991) Teoría de la Comunicación Humana. pág. 29 Editorial Herde. Barcelona.

- Williams, Raymond (1992) [1971]. “Historia de la comunicación. De la imprenta a nuestros días” 4. “Tecnologías de la comunicación e instituciones sociales”, en Williams, Raymond (ed.) Vol. II, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

## 10. ANEXO - Entrevistas realizadas

**Secretaria general del Soyem Bariloche**

**Brenda Morales Diocares**

### **1. Antes de asumir al frente de esta gestión, prometieron “un sindicato de puertas abiertas”, ¿esto incluye a la comunicación? Si es así, ¿en qué sentido?**

En principio trabajamos con los referentes de áreas municipales y usamos las herramientas como el whatsapp para compartir información y demás. Antes en el facebook se subía información, pero muy muy acotada, cositas muy puntuales, por ahí algo de paritarias, de proveeduría sindical y no había más que eso. Ahora, nosotros continuamente subimos prácticamente todo al facebook, incluso hasta las notas escaneadas de lo que se presenta en la Delegación de Trabajo, las notas que se presentan en la Intendencia. Entonces, el afiliado tiene información, porque cada cosa que hace la Comisión Directiva la vamos informando y por ahí si hay algún ruido que nosotros sabemos que lo están malinterpretando o no es lo que queremos informar, enseguida subimos un comunicado y nos damos cuenta el impacto que tiene ir aclarando todas esas cosas que para nosotros son importantes.

Después el tema de las asambleas, tengo que contar la cantidad de asambleas que hemos hecho y si bien tuvimos una que fue bastante compleja, volvimos a retomar las asambleas, pero siempre se dio el micrófono abierto para que el afiliado que pasa adelante diga todo lo que tenga que decir y hay veces que fue duro escuchar, pero es parte de lo que hay que corregir, lo que hay que trabajar. A nosotros eso nos sirve un montón lo mismo cuando el afiliado se acerca al sindicato que anteriores veces se lo escuchaba y después no, no venía más o se cansaba de venir, porque por ahí una cosa es escucharlo y tomar el tema y darle seguimiento y otra cosa es escucharlo y después no viene más porque no hay seguimiento, no hay respuestas. Ahora el afiliado viene, pregunta, te llama por teléfono, te llaman por whatsapp. Si por ahí nosotros no supimos ponerle límite porque el horario, por ejemplo,

recibo mensajes a las 10, a las 9 de la noche, a las 2 de la mañana, a las 6, el sábado, el domingo, los feriados. Todos los días te mandan mensajes de algo los afiliados y uno les va contestando y los compañeros acá también hacen lo mismo y dicen bueno, voy a acotar el horario familiar y resulta que no lo hacen siempre te quedás pensando si fue algo grave o si hay algo para hacer y terminás contestando y escuchando el audio igual.

Nosotros para mejorar tenemos que tener autocrítica, para mejorar nos queda trabajar todo lo que tiene que ver con el circuito de comunicación interna dentro del sindicato. Entonces, cómo hacer para que el mensaje les llegue a todos, independientemente, que reforzamos con la radio, porque también es importante, tenemos varias pautas y vamos actualizando los boletines informativos, reforzamos con una página web, con el facebook, con las reuniones que vamos a veces a las áreas cuando nos convocan los compañeros por algunos emergentes que ahí vamos a aclarar esto y lo otro.

También el mail del sindicato, o sea, todas esas redes están prácticamente las 24 horas para que ellos vengan y se saquen todas las dudas.

## **2. A partir de esa reflexión, ¿qué importancia tiene la comunicación para la organización sindical?**

Es muy importante porque a nosotros nos sirve, primero para que el afiliado esté informado y sea parte de la gestión. Si hay información es como que ellos también se sienten parte de todo lo que es la conducción del Soyem Bariloche y se ha notado en las convocatorias. Cuando van masivamente a las asambleas o en las marchas también nos damos cuenta que hay muchísimo acompañamiento de los trabajadores.

Creo que eso es importante y también un ítem que tenemos pendiente son las capacitaciones que tienen que ver con la comunicación porque por ahí nosotros encaramos el tema del referente, pero los referentes también los manifestantes tienen dificultades para llevar el mensaje a las áreas o darse a entender en las áreas y ahí me parece que no solamente tenemos que trabajar la comunicación con las herramientas de información o todo los demás, sino que

también tenemos que preparar a los afiliados en cuanto a la comunicación o cómo darse a entender o explicar, informar.

Muchos compañeros nos decían: “yo le explico, pero ellos me dicen otra cosa y entonces termino yo dándole la razón” y ahí me parece que hay una dificultad en cómo comunicar o explicar más que nada las cosas. Es donde vieron su rol de referente medio acotado o algunos se sintieron frustrados también, así que yo creo que ahí tenemos que trabajar fuertemente la formación en darles herramientas para comunicar bien.

### **3. ¿Cuáles son los principales lineamientos comunicacionales establecidos por el sindicato?**

La transparencia, eso creo que también lo habíamos dicho en campaña. Nosotros queríamos un gremio transparente, se ha dado porque como te digo compartimos muchísima información y la hacemos pública, especialmente, como los documentos que en otro momento eran reservados ahora nosotros los publicamos constantemente para que los afiliados puedan tener acceso a esa información.

Después con el interno también, incluso, tenemos un libro de actas que cualquier afiliado puede venir, hacer las consultas, dejamos mucho documentado en lo que son las mesas de trabajo que tenemos. También las actas de todas las cuestiones que hacemos también están a disposición de cualquier afiliado que pregunta qué se trató de la reunión de gremiales de tal fecha, nosotros la buscamos y se la mostramos. En ese sentido no hay problema y ellos también saben que tienen acceso a la información de la institución.

Para nosotros es un respaldo igual, porque todo lo documental es un respaldo de decir “bueno, esto se hizo así, acordamos esto, estas fueron las pautas” y la verdad que, como dirigente, es una tranquilidad tener documentación respaldatoria y si la tenemos que hacer pública la hacemos pública.

### **4. ¿Quién/es se encargan de establecer estos lineamientos?**

Yo estoy bastante pendiente de todo lo que es las redes sociales, las notas, todo eso y mis compañeros secretarios también me consultan. A veces hacemos comunicados en conjunto cuando son cosas muy importantes, muy densas, que tenemos que sacar, nos consultamos entre todos y después escuchamos el asesoramiento del área de comunicación porque a veces si no metemos la pata. Uno es el conocimiento que tenemos nosotros como dirigentes y después está la parte técnica, el conocimiento netamente de lo que es el análisis de los medios de comunicación: cuándo, cómo.

Eso a veces en otras conducciones no se valoraba mucho. Yo me acuerdo que en un tiempo nosotros no teníamos prensa en el sindicato y los comunicados los hacíamos nosotros y salíamos en los medios, pero era más espontáneo, incluso, había un compañero que era el encargado de la difusión y lo que tenía era el mail del Soyem Bariloche y tenía los contactos de los medios de comunicación, entonces subíamos un documento y le mandábamos ese documento a todos los medios de comunicación y después veíamos si lo subían, lo subían, y otra de las cuestiones también era una persona tenía los teléfonos de las áreas de radio y nos comunicábamos y decíamos tal día, a tal hora, se hace una conferencia de prensa, pero era mucho más rudimentario.

Desde que tenemos facebook, tenemos mayor demanda de todo. Lo que se notó es que no venían tanto los afiliados al sindicato y muchas de las cuestiones se enteraban por el facebook y si no con los mensajes internos, y ahora vienen muchísimos y cuando hay cuestiones que tienen que ver con reuniones colectivas donde trabajamos cuestiones muy puntuales y después cuando hacemos entrega de útiles, de todas esas cosas.

**5. Al tomar dicha decisión, ¿ésta surge a partir de una planificación estratégica de la comunicación?**

Bueno, en el tema de los medios si hay una planificación y sabemos que cada tanto tenemos que actualizar el boletín informativo y tenemos que puntualizar en los logros más importantes o en las noticias más importantes eso digamos que lo tenemos más o menos ordenado y

sabemos que es un compromiso de ir actualizando la información. Después con el tema de los comunicados están relacionados más a los emergentes que salen y que urgente tenemos que sacar un comunicado porque pasó tal cuestión, pero como que lo tenemos formalizado.

#### **6. Al momento de emitir un mensaje, ¿tienen en cuenta los públicos objetivos?**

Tratamos de tomarlo en cuenta, reforzamos igual con papel porque no todo el mundo tiene manejo en las redes sociales y, sobre todo, hacer los comunicados sencillos, que se puedan entender, que tengan una intencionalidad también de convocatoria, que sean hacia los trabajadores principalmente. Por ahí eso nos costó en un principio porque era muy rebuscado, muy técnicos en armar las cosas y nos enredamos. No había lectura o que la gente no leía. Bueno, esa es otra de las cuestiones que también la gente hoy no lee tanto, lee entre líneas y por ahí agregamos lo que son vídeos, audios y todo eso.

#### **7. ¿Cree que la presencia digital les ha favorecido el vínculo con su audiencia?**

Sí, nosotros pensamos que en primera instancia están más informados. El tema es ver que esas redes sean para informar y no para otras cuestiones, porque hoy por hoy nosotros la página de facebook no la tenemos abierta para comentarios abajo, tomamos la decisión de dejarla solamente para el tema de información porque queremos que se acerquen al sindicato. Entonces muchas veces nos pasaba que se armaban debates debajo de una cuestión de cualquier publicación y la idea de la página era que primero que se informen y después que cualquier cuestión se acercaran al gremio o que nos pidieran una reunión y la Comisión Directiva va y se trabaja en el área. Entonces tratamos de que ese espacio sea informativo y lo reforzamos con la página web también.

Hay compañeros que, por ahí, no son muchos tampoco, tienen la necesidad de comentar, comentar, comentar, comentar, comentar. El tema es que si no hay una regla, no sé cómo explicarlo, viste que cada facebook tiene sus reglas internas y cuando ya hay un desborde, se desvirtúa del uso del facebook. A eso no apuntamos nosotros, apuntamos a que realmente llegue la información y todo lo otro si lo podemos promover preferimos que sea

presencialmente, que se acerquen los compañeros para que se pueda hablar, que toda la parte gremial me parece que es más más presencial que digital.

**8. ¿Considera que se han alcanzado los objetivos comunicacionales establecidos?**

Sí, pensamos que sí, pero también pensamos que hay que como te dije la primera parte trabajar todo lo que tiene que ver con la comunicación desde la parte de capacitación y darle más herramientas a los compañeros, especialmente, a los que quieren tomar el rol de referentes. O sea que aún todavía tenemos para trabajar, corregir cosas que nosotros vemos medias flojas.

**9. ¿Piensa que el sindicato sabe cómo enfrentar los nuevos desafíos que surgen en relación a la gestión de la comunicación?**

Nosotros lo que vemos es que cada vez sale más la herramienta de comunicación y hay una diferencia generacional muy grande, tenemos dentro de los afiliados compañeros que por ahí no manejan todas las redes sociales, mucho uso de teléfono celular. Y después como que nosotros los mismos dirigentes también nos tenemos que capacitar porque es impresionante el manejo de Twitter, por ejemplo, y otras redes que la verdad que no manejamos y sabemos que ahí tenemos que trabajar porque hay una franja como te digo que son nuevas generaciones que vienen con ese incorporado y ahí es como que ahí hay que trabajar igual

Por ejemplo, nosotros sacamos un boletín tipo revista con todo el resumen y bueno, antes de mayo, queremos sacar otro más con todas las otras cosas que quedaron por fuera y que también se refuerce a nuestros afiliados con eso, con más información. Ayuda un montón a que el afiliado sepa qué se hizo en la gestión, qué se está haciendo. El que por ahí no ve facebook o no escuchó la radio, hay un formato más que es la revista como para que pueda estar correctamente informado

**10. En su opinión, ¿qué aspectos de la comunicación considera que deberían mejorarse?**

La comunicación interna por ahí saber las prioridades de información porque hay información que es más relevante que otra que sí necesitamos que se dé a difusión y otra que por ahí puede esperar. Ahí es donde tenemos que empezar a priorizar, qué es lo que vamos a comunicar primero, qué es lo de segundo plano, tercer plano y darle más no sé si planificación sería en cuanto a cuál es la información que tiene que salir con relevancia.

Y comunicación externa, como te dije, darle herramientas a los referentes y no sé si hacer una capacitación ampliada en cuanto a lo que es lo comunicacional y lo otro es ver que el mensaje llegue a todos los trabajadores, claro, específico, porque nos pasó durante un período de la gestión que se desvirtuaba mucho la información, que no sabíamos si era intencional porque también todos los sindicatos pasan por los procesos de internas sindicales, de grupos y que nos pasó mucho el uso de las en las noticias falsas. Entonces también trabajamos en la página sobre cómo darse cuenta cuando una noticia es falsa, cuando es oficial y dónde remitirse y todo eso, porque también la desinformación genera un mal clima o malos entendidos, un montón de cosas.

Nosotros generalmente tenemos el eje, pero sabemos que, por ejemplo, cuando hemos tenido conferencia de prensa que no solamente los trabajadores son los que nos escuchan, sino es toda la comunidad y ahí siempre tratamos de tener una oratoria más o menos clara y específica y explicamos “el sindicato va a paro”, pero por qué va a paro, porque “está pasando esto, esto otro, ¿qué genera que los trabajadores no tengan los recursos? Entonces sabemos que la comunidad y los vecinos también nos escuchan

Hasta ahora venimos más o menos bastante bien y los mismos vecinos por ahí nos reconocen: “Usted es la señora del Soyem” o “Usted trabaja en el Soyem”. Medio como que está instalado, hubo un momento que no sé por qué nosotros salíamos más que la dirigencia política constantemente en las semanas, pero era porque surgían cosas y teníamos la necesidad de comunicar.

Para mejorar, ir evaluando qué sirve y que no sirve, porque por ahí nosotros pensamos que estamos comunicando y, del otro lado, capaz que no está llegando. Del mensaje, pueden decir los compañeros: “Che, de todo lo que escriben no entiendo nada, necesito saber otra cosa” y tendríamos que buscar alguna otra herramienta más que realmente les sirva, porque nosotros somos dos mil trabajadores, somos pocos los dirigentes, y hay veces que no llegamos a toda las áreas, es casi imposible llegar a todas las áreas. Cada vez hay más áreas y cada vez están más alejadas, entonces, ahí estaría bueno saber qué otra cosa más podemos trabajar porque ellos tengan toda la información completa.

## **Secretario de Actas, Previsión Social y Servicios Sociales**

**Juan Ignacio Ivanissevich**

### **1. Antes de asumir al frente de esta gestión, prometieron “un sindicato de puertas abiertas”, ¿esto incluye a la comunicación? Si es así, ¿en qué sentido?**

Para mí sí la incluye, sobre todo en lo que es el feedback, que es como el retorno de todo lo que hacés y las opiniones. La respuesta de todas las acciones que vos hacés y comunicás, ahora, a través de la página oficial, a través de las redes sociales, a través de los comunicados que mandamos por whatsapp, a través de los referentes, a través de las carteleras.

### **2. A partir de esa reflexión, ¿qué importancia tiene la comunicación para la organización sindical?**

La importancia es clave, porque nosotros podemos hacer todo el esfuerzo por trabajar, o sea, de trabajar de la manera más ordenada, más a conciencia posible, pero sin la comunicación y sin este feedback del que hablaba, uno no sabe si va en la dirección correcta también cómo están recibiendo las acciones de sindicato los últimos beneficiarios, a fin de cuenta que son los trabajadores. Osea que, de alguna forma, te da ese termómetro sobre si lo que uno está haciendo va en consonancia de las necesidades reales de los compañeros, más allá de que uno va a las áreas y habla. Digamos, la comunicación primaria directa con los trabajadores,

bueno, es una forma de sintetizar todo eso a través de los canales de comunicación, hacia un lado y para el otro.

**3. ¿Cuáles son los principales lineamientos comunicacionales establecidos por el sindicato?**

Bueno, eso es tipo la omnicanalidad, tratar de trabajar a través de distintos canales de comunicación, tratar de hacer la comunicación lo más accesible posible o fácil de digerir. Creo que siempre la línea es como tratar de trabajar en eso en que le llegue a la población más diversa posible. No es que pensamos tipo nicho, sino más general y entendiendo que hay un montón de herramientas que no hay en términos de lectura, de comprensión de texto y demás, como tratar de trabajar lo audiovisual, mucho como la comunicación accesible. Eso por un lado. Después, como eso, tratar de comunicar lo más posible todo lo que se hace de las distintas áreas, tratar de visibilizar las cosas que se hacen, los cambios, en fomentar la participación también porque la comunicación es una forma de fomentar la participación. Bueno, la comunicación también como la forma del acceso a los servicios, o sea, como la puerta de entrada de los servicios del sindicato.

**4. ¿Quién/es se encargan de establecer estos lineamientos?**

Los Secretarios. Los trabajamos, los charlamos internamente y después los trabajamos con la encargada del área de prensa.

**5. Al tomar dicha decisión, ¿ésta surge a partir de una planificación estratégica de la comunicación?**

Me gustaría que sea más estratégica, generalmente a veces, por los tiempos y por los dinamismos que tiene el sindicato como que a veces hay estrategias que se arman medio sobre la marcha, sí como que lo que quizás cuesta más es tomarse el tiempo para parar la pelota y definir estrategias comunicacionales más a mediano y largo plazo. Como que por ahí armamos la estrategia, pero siempre por ahí sobre emergentes o sobre que salió el

intendente a decir esto, bueno, hay que salir a responder. Bueno, che qué respondemos, pero como más reactivo, quizás no tan propositivo, no tan planificado, sino más como en respuesta al contexto, político o alguna determinada situación crítica o a determinadas condiciones que hay que visibilizar porque ya llegaron a una situación que ya está complicada. Yo soy de los que me gustaría planificar un poco más.

**6. Al momento de emitir un mensaje, ¿tienen en cuenta los públicos objetivos?**

En eso sí, creo que trabajamos bastante, con vos -la encargada de prensa- también, como que siempre pensamos como las dos cosas: hacia los distintos públicos con los que trabajamos y también cómo trabajar para que los comunicados sean, o sea, pensar estratégicamente qué interpretaciones se podrían hacer desde distintos sectores y en base a eso tratar de armar como un comunicado y un discurso que, digamos, vaya lo más fielmente a lo que ocurrió o a lo que queremos que ocurra o a lo que queremos comunicar. No que se preste, digamos, a confusiones para un lado, para otro. Tratamos de elegir las palabras, tratar de elegir los conceptos para que no se malinterpreten y demás.

**7. ¿Cree que la presencia digital les ha favorecido el vínculo con su audiencia?**

Yo creo que en ciertos nichos sí, en ciertos nichos sí, sobre todo por ahí los más jóvenes y la gente por ahí más nueva que entró la Municipalidad y creo que por ahí relajamos un poco en otros canales por ahí más tradicionales que por ahí hay que reforzar un poco, las carteleras o por ahí trabajar un poco más la comunicación de esto cuando vamos por ahí a cuestiones más gremiales, como siempre llevarnos el machete, yo cuando voy a las reuniones por ahí donde cuento cosas más del área de Sociales siempre me llevo como un machetito y trato como de contar las novedades de los últimos meses, pero como que es un trabajo muy a conciencia de cada uno, yo la hago, pero hay otros que no. Faltaría reforzar, para mí eso es clave.

**8. ¿Considera que se han alcanzado los objetivos comunicacionales establecidos?**

Yo creo que sobre todo en comunicación y en la gestión, en las dos cosas lo voy a decir, creo que como siempre decir alcanzaste creo que siempre tenés que ponerte la vara alta, o sea, yo creo que tenemos una buena comunicación, pero creo que hay que seguir teniendo la vara alta para decir bueno no dormirse en los laureles, seguir tratando de mejorarla. Creo que esto, por ejemplo, uno de los temas a trabajar es trabajar más la comunicación, más el boca en boca, las carteleras, quizás no relajar tanto en esto en que los mensajes whatsapp llegan que sabemos que llegan. Como que eso que funciona mantenerlo, pero creo que hay que trabajar y sobre todo cosas que por ahí ya te exceden a vos (haciendo referencia a la encargada de prensa), digamos, vos podés pensar la estrategia, todo, pero le tenemos que poner el cuerpo nosotros. En la otra, ya está, vos lo trabajás, lo subís, después ya hay una parte que depende del otro, que se meta, que navegue, yo que sé. Pero creo que hay una parte que todavía nos falta, si yo te diría que me pongo a la vara para arriba, me gustaría reforzar todo lo otro, digamos, más lo tradicional que es una parte que, vuelvo a decir, vos podés pensar lo misma estrategia para lo digital, pero a la otra le tengo que poner el cuerpo nosotros, no podés vos estar recorriendo las áreas.

**9. ¿Piensa que el sindicato sabe cómo enfrentar los nuevos desafíos que surgen en relación a la gestión de la comunicación?**

Sí, creo que sí, creo que igual es un momento como de transición, sigue siendo un momento de transición en lo que es la comunicación porque creo que hay formatos que todavía no hemos explotado, tipo los podcast. Que bueno, un poco lo que hacemos con Sergio es cuestión así, un poco un formato más parecido, pero creo que ahí hay un montón para explotar, quizás como trabajar más con compañeros de otras áreas donde cuenten un poco qué es lo que hacen. Estaría bueno trabajar sobre eso, sobre un podcast del Soyem. Pero, en líneas generales creo que sí, creo que, por lo menos. no sé si todos, pero hay algunos que nos preocupa, nos preocupamos sobre el tema, tratamos de investigar, tratamos de como que no quede sólo en tus manos, sino como, bueno, ponerle un poco de onda decir che, esto estamos haciendo, podríamos hacer otra cosa y no estamos haciendo. Igual creo que podríamos hacer mucho más, pero, vuelvo a decir, no por vos, sino por... si todos nos preocupamos en esto de planificar a largo plazo. Vuelvo a la otra pregunta, creo que esas cosas que por ahí nos

quedan afuera, esos desafíos que nos quedan afuera, nos quedan afuera porque para vos para pensar en un podcast no vas a estar en la emergencia y vos lo vas a tener todos los jueves y esto vas a decir: mirá, planificamos todo el mes este jueves vamos a hablar de capacitación con tales temas, al siguiente jueves sale Sociales por otros temas. Eso es planificar a largo plazo y no tipo, bueno, tuvimos que salir en respuesta a lo que dijo el Jefe de Gabinete o un Concejal que dijo que van a derogar tal artículo, bueno eso sí, se sale atrás. Es más como el juego más clásico del periodismo de va para un lado para otro. Pero, esa a largo plazo y el podcast creo que ahí estaría bueno.

**10. En su opinión, ¿qué aspectos de la comunicación considera que deberían mejorarse?**

Bueno, vuelvo un poco lo mismo, creo que para mejorar sobre todo la planificación, o sea, que sea más propositivo que reactivo. Después, para mejorar, esto que digo siempre, creo que lo hacemos, es de hecho uno de los aspectos fuertes, pero creo que lo podríamos mejorar más todavía es seguir trabajando en la omnicanalidad. Siempre hay canales nuevos, hay plataformas, telegram, nada, eso creo que además siempre están surgiendo cosas nuevas, entonces igual medio como que apunta siempre al mismo nicho, pero bueno, es como mantenerse fresco un poco en lo que está pegando. Lo que estoy pensando, que por ahí está un poco desbalanceado, las áreas que -yo qué sé- la Secretaría Adjunta tendría que salir un poco más, Gremiales tendría que salir un poco más. Creo que por ahí, más allá de las gestiones que por ahí hay áreas que tienen más gestión que otras, más allá de eso, es relativo. Creo que por ahí hemos comunicado más también porque nos hemos preocupado por la comunicación, porque me gusta, o sea, particularmente esto me preocupa, creo que me preocupé como área de la comunicación, no sólo en la gestión. Entonces yo creo que hay cosas que por ahí se han hecho pero no se han comunicado porque no se preocuparon por la comunicación y se quedaron sólo preocupados por la gestión.

Muy poca gente premia la prolijidad o hablando de las cuentas, de cómo habíamos saneado todo, pero eso algunos compañeros lo ven, pero es un grupito así, digamos, si vos después eso no se vuelca obras que puedas mostrar y las puedas comunicar, vuelvo a la comunicación,

como que queda simplemente sí hiciste una buena gestión. O sea, objetivamente sí, pero son pocos los que van a tener los elementos para decir que hiciste una buena gestión. El que no comunica, y eso en la política es el ABC, porque de hecho han habido muy buenos gobiernos que perdieron por no comunicar.

## **Mesa de Entrada Soyem Bariloche**

**Stella Andrade**

### **1- ¿De qué manera funciona la Mesa de Entrada?**

Cuando viene un afiliado a Mesa de Entrada, depende qué trámite hace, se lo va derivando a la Secretaría que él venga. Ponele, viene alguien no sé a sociales, se lo derivo a sociales, se marca que el día la fecha, bueno, asistió se lo marca con una cruz en la planilla que tengo y así se van derivando depende el lugar que venga el compañero y el problema que tiene. Si no hay muchos que vienen a hacerte consultas, ponele, de actividades, qué actividades hay para afiliados o algunos vienen para, no sé, necesito saber qué descuento me hicieron. Bueno, lo derivas arriba a tesorería que también se pone en la planilla, pero en la parte de descuentos porque tesorería se divide en dos: los que vienen los jubilados a pagar tesorería su cuenta mensual, los que vienen autorizar anteojos y después está la otra parte de tesorería la de el voucher de leña que es distinto en otra columna. Después los compañeros que vienen bueno, el tema de no sé no me cubre una prótesis, se autoriza abajo en la Secretaría de Acción Social, le hace el informe Nadia y de ahí se pasa a tesorería y lo autoriza.

### **2- ¿Cuáles son las temáticas por las que más consulta?**

Bueno, ahora estoy notando que está trabajando mucho gremiales, en conjunto con la secretaria de la referente del sindicato y no tengo nada específico para anotar. Pero si está eso, como que yo noto eso que este año y puntualmente desde que comenzamos como que gremiales tiene más consultas, más compañeros por distintos problemas y bueno mucho más violencia laboral.

### **3- ¿A través de qué vías se comunican los afiliados?**

A través de WhatsApp y mail. Yo les paso los mails a los Secretarios, cada Secretario maneja su mail. Después la otra forma, bueno, que vos después decís no está entonces fijate, nos vienen a pedir Tu Ahorro Soyem, como ahora son muchísimos, no le podemos dar una copia, son muchísimas hojas, entonces, lo hago ingresar a la página de facebook y le digo ahí encontrás todo lo que vos querés buscar está ahí, tu ahorro Soyem, las farmacias que están adheridas, que tienen convenio con nosotros. También podés ir viendo qué hizo cada Secretaría, los avances y trabajo que hizo cada Secretaría, lo ves ahí es ahí en el tema del facebook.

### **4-¿Notó alguna diferencia desde que incorporaron el WhatsApp?**

Sí, porque en el fijo nadie te consultaba, no sé, por una cuestión, no sé como que está fuera de circulación y sí cuando se puso el whatsapp todo el tiempo consultan por el abogado, a quién me tengo que dirigir porque necesito pedir, no sé, una ayuda social, una ayuda económica, o sea, todo eso te lo hacen, te lo consultan por whatsapp. Igual te piden, no sé, necesito ver qué odontólogo está en el listado de IPROSS, entonces, vos agarrás una fotito y se la mandás. Es mucho más práctico, incluso hay personas que también lo usan cuando tienen que hacerse análisis de sangre y se olvidaron venir acá a autorizar. ¿Qué hace el afiliado? Me manda la fotito, yo la imprimo, le autorizó y le vuelvo a reenviar la foto con la autorización de los análisis.

### **5- ¿Habría que incorporar alguna otra herramienta comunicacional?**

Por ahí viste que hay compañeros que no te usan, no tienen Facebook, no tienen whatsapp por ahí estaría bueno implementar un poquito más el tema cartelera. Bueno, acá está el tema de cartelera. Me lo manda Gladys, yo lo pego y cuando hay alguna información, no sé, proveeduría tal día, el tema de la leña, ya puse el aviso de leña, porque también la gente de que no usa esos medios de comunicación usa más la cartelera. Yo creo que eso se tendría

que implementar un poquito más. Por ahí reforzar un poquito más en los lugares que sabemos que hay compañeros que no tienen ningún tipo de redes sociales, meter cartelera.

**6- Este sistema de primera atención, ¿permitió mejorar la comunicación?**

Claro, al recepcionar mejora la dinámica, que no se amontonen arriba en la Secretaría, es como que la mesa de entrada es como el filtro de todo. También asesoro, si sale el Secretario de Gremiales, se va a una reunión y si yo lo puedo asesorar y ayudar al compañero, lo hacía. Cuando se va cualquier otro secretario yo tomo los datos, el nombre y el por qué viene, un teléfono y se lo paso al Secretario. Mejoró muchísimo la comunicación porque incluso los mismos afiliados te dicen que bueno que está el tema de la comunicación que venís, te asesoran y no es necesario subir arriba y estar esperando. Eso sí mejoró mucho.

**7- Las estadísticas que llevan adelante ¿les sirve para evaluar la implementación de ciertas acciones correctivas?**

Se lleva una estadística y después eso se hace anual y ahí se baja cuánto o qué Secretaría tuvo más atención y la mesa de entrada también. Está todo basado en una estadística que se hace mes a mes y eso después sirve para poder tener una reunión y voltearlo, hoy Gremiales tuvo tantas atenciones, anualmente se atendieron tantos afiliados o fueron tantas las consultas.