



Sistematización de experiencias: fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la comunicación interna en UNI2 Microcrédito.
(Cali, junio 2025 - febrero 2026)

Daniel Estiven Zapata Ruano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Suroccidente

Cali

Programa de Comunicación Social

Mayo 2026

Sistematización de experiencias: fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la comunicación interna en UNI2 Microcrédito.
(Cali, junio 2025 - febrero 2026)

Daniel Estiven Zapata Ruano

Presentado como requisito para optar al título de
Comunicador Social

Profesor

Carlos Andrés Vidal Martínez

Mg. Ciencias de la Educación y Procesos Cognitivos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Suroccidente

Cali

Programa de Comunicación Social

Mayo 2026

Dedicatoria

A mi equipo de trabajo en UNI2 Microcrédito, por creer en mi potencial, brindarme un espacio de crecimiento y permitirme transformar mi etapa de práctica en un camino de liderazgo profesional. Gracias por ser el escenario donde la teoría cobró vida.

Y de manera especial, a todos los estudiantes que, como yo, dividen sus días entre trabajo y la academia. Que este proyecto sea prueba de que el esfuerzo que se realiza cada día y la perseverancia son la clave para alcanzar cualquier meta profesional.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por concederme la fortaleza necesaria para vivir esta experiencia.

Expreso mi más profunda gratitud al Mg. Carlos Andrés Vidal Martínez, quien más que un tutor, fue un apoyo fundamental en este proceso académico. Gracias por sus fundamentos teóricos, sus correcciones precisas y sobre todo alentarme constantemente a superar mis propios límites; su guía fue la mano derecha que orientó este trabajo hacia la excelencia.

A mis líderes en UNI2 Microcrédito, Tatiana Ocampo y Mayra Cuadrado, por permitirme desarrollar mi práctica desde una perspectiva crítica y constructiva. Gracias por confiar en mi criterio y por apostar siempre por mi crecimiento, tanto en la dimensión profesional como humana.

Finalmente, agradezco a mi familia y de manera muy especial a mi pareja. Gracias por ser el pilar emocional incondicional y la compañía constante en este proceso.

Contenido

Listado de tablas	8
Lista de figuras.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
1. Introducción	12
2. Objeto de la sistematización	13
3. Objetivos para la sistematización.....	14
3.1 Objetivo principal:.....	14
3.2 Objetivos específicos:.....	14
4. Pregunta eje de la sistematización	14
5. Marco metodológico	15
5.1 Enfoque y Paradigma	15
5.1.1 Enfoque.....	15
5.1.2 Referente teórico.....	16
5.1.3 Justificación del enfoque.....	17
5.2 Fuentes y técnicas de recolección de información	17
5.2.1 Fuentes primarias:.....	18
5.2.2 Fuentes secundarias:	18
5.3 El procedimiento: Los cinco tiempos de Jara	18

5.4	Consideraciones éticas.....	20
6.	Marco conceptual.....	21
6.1	Modelo de cambio de Kurt Lewin.....	21
6.2	Comunicación organizacional	21
6.2.1	Comunicación interna estratégica.....	22
6.2.2	Flujos y canales de comunicación.....	22
6.2.3	Comunicación para el cambio.....	23
6.3	Cultura organizacional.....	23
6.3.1	Sentido de pertenencia	24
6.3.2	Comunicación Dialógica y Participativa	24
6.4	Microfinanzas	25
7.	Marco teórico.....	26
7.1	Eje Teórico 1: La Comunicación Interna como Gestión Estratégica.....	26
7.2	Eje Teórico 2: Cultura organizacional y construcción del sentido de pertenencia	29
7.3	Eje Teórico 3: Comunicación, cambio organizacional y procesos dialógicos.....	32
7.4	Eje Teórico 4: Comunicación en el contexto de las microfinanzas y el impacto social.....	35
7.5	Integración conceptual: Diálogos entre el marco teórico y la gestión comunicativa en UNI2 Microcrédito.....	36
8.	Recuperación de la experiencia.....	38
8.1	Fase 1: Diagnóstico de campo y diseño de la arquitectura informativa (junio - julio 2025)...	38
8.1.1	Plantilla de Recolección de Información:	39
8.1.2	Canal de WhatsApp institucional:	41

8.1.3	Magazín Informado UNI2:	41
8.2	Fase 2: Implementación, visibilidad externa y reingeniería de flujos (agosto - septiembre 2025) 41	
8.3	Fase 3: Consolidación estratégica y tensiones de la codificación (octubre 2025).....	44
8.4	Fase 4: Contingencia institucional y resiliencia del plan (noviembre - diciembre 2025).....	46
8.5	Fase 5: Consolidación de la autonomía y cierre de ciclo evaluativo (enero - febrero 2026).....	48
9.	Interpretación crítica del proceso	50
9.1	Dimensión estructural: La comunicación como gobernanza informativa	50
9.2	Dimensión cultural: Del relato institucional a la apropiación simbólica.....	51
9.3	Dimensión dialógica: Participación, tensiones y justicia narrativa	52
10.	Conclusiones.....	54
10.1	Respuesta integradora a la pregunta eje y objetivos.....	54
10.2	Factores estructurales de la transformación: gobernanza informativa y legitimidad	55
10.3	Cultura, pertenencia y justicia narrativa: límites y avances	55
10.4	El cambio en microfinanzas: linealidad teórica vs. reforzamiento situado	56
	Referencias.....	58
	Anexos	60

Listado de tablas

Tabla 1

Resultado de cuestionario.

Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 2 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicaciones en UNI2 Microcrédito.

Tabla 2

Resultado de cuestionario.

Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 5 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicaciones en UNI2 Microcrédito.

Tabla 3

Resultado de cuestionario.

Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 1 de la encuesta de satisfacción del magazín “Informando UNI2”.

Tabla 4

Resultado de cuestionario.

Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 2 de la encuesta de satisfacción del magazín “Informando UNI2”.

Tabla 5

Resultado de cuestionario.

Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 7 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicaciones en UNI2 Microcrédito.

Tabla 6

Resultado de cuestionario.

Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 5 de la encuesta de satisfacción del magazín “Informando UNI2”.

Lista de figuras

Figura 1

Flujograma del estado inicial de recolección informativa para piezas gráficas en UNI2 Microcrédito.
Representa la dispersión y falta de codificación en el proceso inicial de solicitud de piezas gráficas.

Figura 2

Plantilla de recolección de información implementada de la intervención comunicativa.
Formato diseñado para estructurar la planificación de contenidos y solicitudes de piezas.

Figura 3

Flujograma del nuevo proceso de recolección informativa para piezas gráficas en UNI2 Microcrédito.
Ilustra la clasificación estratégica de solicitudes dentro del nuevo modelo de comunicación interna.

Figura 4

Captura de pantalla de la socialización de la campaña “Emergencia Vial”.
Evidencia de la difusión de la campaña en el grupo de WhatsApp “Comunicaciones UNI2”.

Figura 5

Grupo de imágenes de la campaña de prevención del cáncer de mama.
Material gráfico utilizado para la sensibilización interna sobre la prevención del cáncer de mama.

Figura 6

Captura de pantalla socialización de invitación fiesta de fin de año.
Evidencia de la difusión de la invitación digital a la fiesta de fin de año por medio del correo institucional.

Figura 7

Captura de pantalla de interacción interna.
Evidencia de la interacción directa entre la directora de Gestión Humana Ingrid Rodriguez y el practicante de Comunicación Social Daniel Zapata.

Resumen

La presente sistematización de experiencias analiza el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la gestión estratégica en la comunicación interna de la entidad microfinanciera UNI2 Microcrédito, durante el periodo comprendido entre junio de 2025 y febrero de 2026. El objetivo central consistió en interpretar cómo la transición de un modelo de comunicación reactivo hacia uno planificado y estratégico incidió en el sentido de pertenencia y en la cohesión de la identidad corporativa. Bajo la metodología cualitativa fundamentada en la propuesta de Oscar Jara, se reconstruyeron críticamente las fases de diagnóstico, diseño e implementación de un ecosistema de medios y flujos informativos.

Los hallazgos revelan que la implementación de dispositivos de gobernanza informativa, tales como plantillas de recolección de datos y flujogramas de procesos, permitieron mitigar la cultura de la inmediatez y dotar al área de comunicaciones de legitimidad técnica y estratégica. Asimismo, el análisis evidencia que la comunicación interna operó como un mecanismo de justicia narrativa, facilitando la visibilización de áreas marginadas y zonas comerciales a lo largo del país, lo que resultó en una internalización de los valores institucionales.

La intervención concluye, en que la sostenibilidad del cambio organizacional no depende únicamente de la tecnología de los canales, sino de la capacidad de la compañía para institucionalizar procesos de escucha y reconocimiento. De esta forma, la experiencia válida el tránsito del rol profesional del practicante hacia un liderazgo estratégico, consolidando la comunicación como una función vital para la resiliencia institucional ante futuras contingencias.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, sistematización de experiencias, sentido de pertenencia, microfinancieras.

Abstract

This systematization of experiences analyzes the strengthening of organizational culture through the strategic management of internal communication at the microfinance institution UNI2 Microcrédito, covering the period from June 2025 to February 2026. The primary objective was to interpret how the transition from a reactive communication model to a planned, strategic approach influenced the sense of belonging and the cohesion of corporate identity. Adopting a qualitative methodology based on Oscar Jara's framework, the study critically reconstructs the phases of diagnosis, design, and implementation of an ecosystem of media and information flows.

The findings reveal that the implementation of information governance mechanisms such as data collection templates and process flowcharts mitigated the "culture of immediacy" and provided the communications department with technical and strategic legitimacy. Furthermore, the analysis demonstrates that internal communication functioned as a mechanism for narrative justice, facilitating the visibility of marginalized areas and commercial zones across the country, which resulted in the internalization of institutional values.

The intervention concludes that the sustainability of organizational change depends not only on the technology of the channels used but on the company's capacity to institutionalize processes of listening and recognition. Thus, this experience validates the transition of the practitioner's professional role toward strategic leadership, consolidating communication as a vital function for institutional resilience in the face of future contingencies.

Keywords: Internal communication, Organizational culture, Systematization of experiences, Sense of belonging, Microfinance institutions.

1. Introducción

El presente documento tiene como propósito principal sistematizar la experiencia vivida durante el proceso de práctica profesional desarrollada en la organización UNI2 Microcrédito, en la ciudad de Cali, durante junio del 2025 hasta febrero del 2026. Más allá de una descripción, este ejercicio propone una reflexión crítica sobre una intervención comunicativa que generó procesos de transformación organizacional.

De esta forma se orienta este ejercicio adoptando el enfoque de sistematización de experiencias propuesto por Óscar Jara (2018), el cual plantea la necesidad de reconstruir, interpretar y aprender de las prácticas vividas en un escenario, reconociendo los saberes que resultan desde la acción. Bajo esta perspectiva, la práctica profesional se entiende como un proceso social dinámico, el cual propone toma de decisiones, enfrenta tensiones, aprendizajes y cambios que merecen ser analizados más allá de los resultados operativos.

Esta experiencia tuvo lugar en el área de mercadeo y comunicaciones de UNI2 Microcrédito, una entidad dedicada a la inclusión financiera de trabajadores y pequeños empresarios independientes de Colombia. En este escenario organizacional se evidenciaban dificultades en la comunicación interna, caracterizados por la dispersión de información, la ausencia de organización clara y alineada para comunicar y la saturación de mensajes por medio de canales no oficiales, lo cual afectaba la apropiación de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

En este contexto la práctica se orientó al diseño e implementación de un plan de comunicación interna estratégico, que buscó ordenar los flujos de información, fortalecer los procesos comunicativos y aportar a la consolidación de una cultura organizacional más clara. En donde a su vez, fue un conjunto de piezas gráficas o campañas, esta intervención representó un proceso de cambio en la forma en que la organización se comunica consigo misma, dando paso a nuevas dinámicas, aprendizajes colectivos y transformacionales en los hábitos comunicativos.

En conclusión, el presente documento se organiza en apartados que orientan el proceso de la sistematización de experiencias. En primer lugar, se presentan los objetivos y la pregunta eje que guían la reflexión. Posteriormente, se desarrolla el marco metodológico, explicando a profundidad el enfoque de sistematización con base en la propuesta de Óscar Jara (2018).

A continuación, se realiza la recuperación cronológica de la experiencia, identificando los momentos claves del diseño del plan estratégico de comunicación interna para UNI2 Microcrédito. Luego, se lleva a cabo la interpretación crítica del proceso, articulando la práctica profesional con referentes teóricos de la comunicación organizacional y el modelo de cambio de Kurt Lewin, el cual sirvió como marco para la intervención. El documento finaliza con los aprendizajes, reflexiones y aportes derivados de la experiencia de sistematización.

2. Objeto de la sistematización

El objeto de la presente sistematización es la experiencia de diseño e implementación del plan estratégico de comunicación interna desarrollado durante la práctica profesional en UNI2 Microcrédito desde junio del 2025 hasta febrero del 2026. Este ejercicio reconoce la práctica profesional como un escenario de producción de conocimiento a partir de la vivencia directa.

Esta experiencia no se limitó a la elaboración de piezas gráficas o la ejecución de campañas específicas, más bien, abarcó el proceso integral de transformación de las dinámicas de comunicación interna dentro de la organización. El proceso Incluyó las fases de diagnósticos de las problemáticas comunicativas, la creación de lineamientos y protocolos, la definición de nuevos canales y formatos informativos, así como el proceso de activación de campañas internas orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores en UNI2 Microcrédito.

El interés de la sistematización de experiencias radica en cómo una intervención desde la comunicación organizacional incide en procesos de cambio interno, modificando prácticas comunicativas cotidianas y generando nuevas formas de relación entre la organización y sus colaboradores. A través de este análisis, se busca recuperar los aprendizajes del proceso, identificar factores que facilitaron o dificultaron su desarrollo y aportar reflexiones que puedan ser útiles para futuras experiencias de comunicación interna en contextos organizacionales similares.

3. Objetivos para la sistematización

3.1 Objetivo principal:

Sistematizar la experiencia de diseño e implementación del Plan de Comunicación Interna de UNI2 Microcrédito, para la identificación de los aprendizajes y factores clave que incidieron en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

3.2 Objetivos específicos:

- Reconstruir las fases de diagnóstico, diseño y ejecución del plan estratégico de comunicación interna en UNI2 Microcrédito, identificando las principales problemáticas, dinámicas y necesidades comunicativas presentes durante el proceso.
- Interpretar los factores que influyeron en la adopción de los nuevos canales y hábitos comunicativos, analizando su incidencia real en el clima y la cultura de la organización
- Derivar lecciones aprendidas y lineamientos estratégicos de la experiencia que sirvan como referente en la gestión de la comunicación interna y el sentido de pertenencia en el contexto de una microfinanciera.

4. Pregunta eje de la sistematización

¿De qué manera la implementación del plan estratégico de comunicación interna incidió en la transformación de las dinámicas comunicativas y contribuyó al fortalecimiento de la cultura organizacional en UNI2 Microcrédito?

5. Marco metodológico

El presente marco metodológico expone el camino seguido para reconstruir, analizar e interpretar la experiencia de la implementación del plan estratégico de comunicación interna de UNI2 Microcrédito. Este trabajo no se adscribe a un modelo de investigación tradicional, antes bien asume un enfoque cualitativo centrado en la sistematización de experiencias como modalidad de producción de conocimiento desde la práctica.

El estudio de esta práctica también aborda la secuencia de las actividades ejecutadas, sino un proceso social complejo, el cual está fundamentado en la toma de decisiones estratégicas, dinámicas organizacionales, tensiones, aprendizajes y transformaciones culturales. En consecuencia, el marco metodológico orienta la explicación sobre cómo se recuperará el proceso vivido, especificando las fuentes que respaldan dicha reconstrucción, las categorías de análisis seleccionadas y los criterios para la interpretación crítica.

Alineado con el enfoque de sistematización de experiencias, este apartado detalla el paradigma adoptado, el plan de sistematización, las fuentes de información utilizadas y el procedimiento aplicado para convertir la experiencia práctica en conocimiento reflexivo y transferible.

5.1 Enfoque y Paradigma

5.1.1 Enfoque

El presente trabajo se inscribe en la sistematización de experiencias como modalidad de investigación cualitativa, participativa y crítica. Este enfoque no pretende medir variables ni comprobar hipótesis en el sentido tradicional; su objetivo es comprender los procesos sociales a partir de la reflexión organizada sobre la práctica profesional desarrollada en UNI2 Microcrédito, cuyo eje central fue la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

5.1.2 Referente teórico

Para esta sistematización de experiencias se adopta el modelo propuesto por Óscar Jara, quien en su obra *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles* (2018). Quien a diferencia de Carrillo (1999) y Cendales y Torres (2006), cuyas propuestas están profundamente enfocadas en la sistematización con un fuerte tinte de educación popular, movimientos sociales y la transformación de sujetos en contextos de vulnerabilidad, Jara (2018) plantea la sistematización como una "producción de conocimientos desde la práctica".

Desde esta perspectiva, las experiencias no son solo acciones ejecutadas, sino escenarios de aprendizajes, construcción colectiva y generación de saberes. Constatación que resultó fundamental, ya que el objetivo en UNI2 Microcrédito no es la movilización social, sino la optimización de la cultura organizacional y la comunicación interna. Permitiendo tratar a la empresa como un "escenario vivo" de aprendizaje técnico y estratégico, algo que los otros autores enfocan a lo pedagógico y no cubren con la misma ductilidad institucional.

Para Jara (2018), sistematizar implica, por tanto, recuperar el proceso vivido, ordenarlo críticamente, interpretar sus dinámicas y extraer aprendizajes que trascienden la experiencia individual. En coherencia con esta visión, el presente trabajo busca comprender el sentido del proceso comunicativo y sus implicaciones organizacionales.

En el contexto de la práctica profesional desarrollada en UNI2 Microcrédito, una de las mayores posibilidades que ofreció Jara sobre los otros referentes es su énfasis en "descubrir la lógica del proceso". Al sistematizar la comunicación interna en una microfinanciera, el riesgo era caer en un informe de actividades. Autores como Ávila (2025) a veces se limitan a la sistematización como registro. Jara, por el contrario, exige una "interpretación crítica" que permite comprender el proceso de diseño e implementación de un plan estratégico de comunicación interna y no se limita solo a la ejecución de tareas operativas o a la producción de piezas comunicativas, sino, el por qué la cultura organizacional reaccionó de cierta forma, permitiendo que la experiencia trascienda la ejecución operativa para convertirse en saber estratégico.

En este sentido, como plantea Jara (2018), la recuperación e interpretación de los momentos clave de la intervención permiten reconocer la experiencia en UNI2 Microcrédito como un escenario de construcción de conocimiento. En este sentido, la comunicación interna se consolidó como una herramienta estratégica para fortalecer la cultura organizacional, optimizar los flujos de información y promover el sentido de pertenencia. Así, esta sistematización no solo sirve para comprender lo realizado, sino también para reflexionar sobre cómo los procesos comunicativos inciden en la transformación de las dinámicas organizacionales, aportando insumos para futuras intervenciones

5.1.3 Justificación del enfoque

La selección de la sistematización de experiencias como método de investigación obedece a la naturaleza del fenómeno analizado: la transformación de la comunicación interna en UNI2 Microcrédito. Este constituye un proceso social complejo, atravesado por dinámicas culturales, resistencias al cambio, aprendizajes y transformaciones organizacionales.

A diferencia de un estudio tradicional, que se habría limitado a medir resultados operativos, este enfoque permite comprender las tensiones, decisiones estratégicas y transformaciones simbólicas subyacentes a la intervención. La sistematización, en cambio, facilita un análisis integral de la experiencia vivida, abarcando sus dimensiones humana, comunicativa y cultural.

Bajo el enfoque de Óscar Jara, este método posibilita la reconstrucción e interpretación crítica del proceso para generar conocimiento desde la práctica. Por ello, resulta pertinente analizar lo desarrollado durante la práctica profesional, ya que permite comprender cómo la comunicación interna incide en la evolución de las dinámicas institucionales y en el fortalecimiento de la cultura corporativa.

5.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para la reconstrucción rigurosa de la práctica profesional, se recurrió a diversas fuentes de información que permitieron triangular los datos y asegurar la validez del análisis. Estas se clasifican de la siguiente manera:

5.2.1 Fuentes primarias:

- Participación en procesos internos en donde se viera necesario la participación profesional para aportar en procesos comunicativos.
- Diario de campo para la inclusión de actividades a realizar, organización y comentarios del proceso de práctica profesional.
- Comités de comunicaciones, los cuales fueron espacios para escuchar a las áreas administrativas de UNI2 Microcrédito en el desarrollo de la comunicación interna.

5.2.2 Fuentes secundarias:

- Documento del plan estratégico de comunicación interna.
- Plantilla de ejecución del plan de comunicaciones interna.
- Métricas de alcance y participación del canal “Comunicaciones UNI2” y del magazín “Informando UNI2”.
- Campañas de divulgación interna, piezas gráficas, infografías y audiovisuales realizados durante el período.

La convergencia de estas fuentes permite reconstruir el proceso desde múltiples perspectivas, fortaleciendo la consistencia y la validez interpretativa del análisis.

5.3 El procedimiento: Los cinco tiempos de Jara

El proceso metodológico se desarrollará siguiendo los cinco tiempos propuestos por Óscar Jara.

1. Vivir la experiencia

Este tiempo corresponde a la inserción en UNI2 Microcrédito como practicante profesional de comunicación social para el área de Mercadeo y Comunicaciones durante el periodo comprendido entre junio del 2025 hasta febrero de 2026. Dicho tiempo, constituye la base de experiencias sobre la cual se fundamenta la sistematización.

2. Recuperación del proceso vivido

Se realizará una reconstrucción cronológica y reflexiva del proceso, apoyada en una línea de tiempo que nos permita identificar momentos claves, toma de decisiones estratégicas, tensiones o momentos difíciles y cambios significativos que se produjeron en la comunicación interna de UNI2 Microcrédito durante la práctica profesional.

3. Las preguntas críticas

Se definirán categorías de análisis en preguntas formuladas tales como:

- ¿Qué tensiones y resistencias al cambio se presentaron en el proceso?
- ¿Cuáles fueron los factores facilitadores para fortalecer el proceso comunicativo?
- ¿Qué transformación hubo en los hábitos comunicativos?
- ¿Cuál fue el impacto en la cultura organizacional y el sentido de pertenencia en los colaboradores de UNI2 Microcrédito?

Estas preguntas permiten organizar y profundizar en la reflexión crítica del desarrollo del proceso para la construcción de la sistematización de experiencias.

4. Interpretación crítica

En esta etapa se realizará la fusión de la experiencia reconstruida con referencias teóricas de la comunicación organizacional y con el modelo de cambio organizacional propuesto por Kurt Lewin (1940), teniendo en cuenta como pilar metodológico las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento que plantea, para comprender cómo la intervención comunicativa operó como herramienta de transformación cultural en UNI2 Microcrédito.

5. Puntos de llegada

Finalmente, se formularán los aprendizajes estratégicos derivados del proceso, identificando aportes profesionales, organizacionales y teóricos que puedan orientar futuras intervenciones comunicativas para desarrollo o estudios de comunicación interna en contextos similares al presentado en este caso.

5.4 Consideraciones éticas

La presente sistematización se realizó bajo criterios de responsabilidad profesional y respeto por la información institucional proporcionada por UNI2 Microcrédito, en el presente caso, información interna utilizada para la reconstrucción del proceso, incluyendo documentos estratégicos, métricas de canales de comunicación, actas de comités de comunicaciones, bitácora de actividades diarias de realización, piezas audiovisuales realizadas y conversaciones con personal de Uni2 Microcrédito que aportaron en el proceso comunicativo.

Según González-Vega, López Salazar y Morua Ramírez (2023) "La integridad ética de la investigación no solo se limita a respetar normas, sino que es parte de la responsabilidad del investigador, lo cual es indisociable de su calidad científica" (2023, p. 1). En relación con las fuentes primarias y calidad humana que aportó en el desarrollo del proceso, se respetó la identidad de los colaboradores participantes. En los casos en donde se retomen opiniones, percepciones o testimonios, estos serán expuestos de forma general o anónima, evitando la exposición directa de nombres o cargos en específicos, salvo sea necesario y autorice la organización. El propósito de este ejercicio no es señalar responsabilidades individuales, sino comprender dinámicas organizacionales desde una perspectiva crítica y formativa.

Asimismo, esta sistematización asume el compromiso ético de devolver a la organización el conocimiento producido en el proceso de aprendizaje derivado del análisis realizado, el cual puede servir como aporte a la mejora continua de los procesos comunicativos internos.

De esta manera, el trabajo no solo cumple una función académica, sino también un propósito profesional desde una visión de fortalecimiento y mejora para la organización dando una retroalimentación profesional.

6. Marco conceptual

6.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Para entender cómo pasamos de un proceso de comunicación desordenado, sin estrategia, sin crítica para la presentación de comunicación a una "cultura fortalecida", utilizamos como punto de partida el modelo de tres fases de Kurt Lewin. Para Lewin (1951, p. 231) el cambio no era un evento aislado, sino reflexivo: “El cambio organizativo implica un proceso de tres etapas: descongelar el nivel actual, desplazarse hacia un nuevo nivel y congelar (o recongelar) la vida del grupo en el nuevo nivel para asegurar la permanencia del cambio”.

De esta forma en UNI2 se realizó un primer estudio con este modelo para lograr dar un punto de partida en el proceso (descongelar), construir estrategias que se implementaron de forma estructurada (cambio) y por último se establecieron como pilares comunicativos las estrategias que funcionaron para establecer el nuevo modelo que fortaleció la cultura organizacional (recongelar). Así tomando la metodología de Lewin para entender los procesos de cambios organizacionales y ser guía para lo que fue esta intervención.

6.2 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de procesos mediante los cuales se construyen significados, se comparten valores institucionales y se coordinan acciones dentro de una entidad. Este fenómeno trasciende el acto mecánico de transmisión de información; implica comprender el tejido organizacional para facilitar la articulación entre sus miembros, la toma de decisiones, la construcción de identidad y el desarrollo de la cultura corporativa.

En el contexto de UNI2 Microcrédito, la comunicación interna se consolidó como una herramienta clave para ordenar los flujos informativos, alinear el estilo institucional y fortalecer una cultura organizacional clara entre los colaboradores.

6.2.1 Comunicación interna estratégica

La intervención comunicativa en UNI2 Microcrédito no buscó únicamente la difusión de circulares informativas, sino la gestión de la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la financiera. Para ello, se adopta la visión de Joan Costa (2012, p. 84), quien define la comunicación interna como: "Un sistema de gestión que integra todos los flujos comunicativos de la empresa para proyectar una identidad coherente, motivar al personal y facilitar la consecución de las metas institucionales".

Bajo esta premisa, la creación del Plan Estratégico de Comunicación en UNI2 fue necesaria para transitar de una comunicación interna reactiva a una gestión planificada, detallada y orientada a la integración del colaborador con la compañía.

6.2.2 Flujos y canales de comunicación

Uno de los retos identificados durante la práctica fue la saturación de mensajes sin una estructura estratégica de canales al momento de la divulgación. Para analizar esta situación, es fundamental distinguir entre la estructura oficial y la red espontánea. Según Antonio Lucas Marín (1997), los canales de comunicación se clasifican de la siguiente manera: Los canales formales son aquellos explícitamente establecidos por la organización (organigramas, manuales, correos oficiales), mientras que los canales informales surgen de las relaciones sociales y, aunque son veloces, suelen generar distorsiones o "ruido" si la comunicación formal es deficiente. (Marín, 1997, p. 156).

Este concepto permite comprender la dispersión de información existente en UNI2 Microcrédito y fundamenta la creación del magazín Informando UNI2 y la implementación del grupo de WhatsApp Comunicaciones UNI2. Estas iniciativas buscaron constituirse como canales legítimos y formalizados para reducir la dependencia de la informalidad, descongestionar el correo corporativo y agilizar el dinamismo de las comunicaciones.

6.2.3 Comunicación para el cambio

La sistematización identifica que la intervención generó una transformación en los hábitos comunicativos. Este fenómeno se analiza a través del enfoque de comunicación para el cambio, el cual, según Gumucio Dagron (2001, p.45): "No es una herramienta de difusión de datos, sino un proceso de diálogo y participación que busca transformar comportamientos, actitudes y dinámicas sociales dentro de un grupo o institución".

Desde esta perspectiva, los cambios implementados en UNI2 fomentaron una apropiación por parte de los colaboradores, transformando la percepción sobre las comunicaciones y fortaleciendo la cultura organizacional.

6.3 Cultura organizacional

La cultura empresarial constituye el marco de referencia que dicta los comportamientos de los colaboradores. En el caso de UNI2 Microcrédito, la cultura representa los principios fundamentales de humildad, pasión, acción e inclusión financiera. Para Schein (2017), referente primordial en la materia, la cultura es: Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (Schein, 2017, p.6).

Para mantener esta cultura y asegurar que cada nuevo integrante se identifique con ella, UNI2 Microcrédito estableció sus "Valores Medulares":

- Tenemos vocación de servicio.
- Somos humildes.
- Trabajamos con pasión.
- Hacemos que las cosas pasen.
- Somos valientes y optimistas.

De esta manera, se busca preservar la cultura organizacional y asegurar un lenguaje común dentro de la institución.

6.3.1 Sentido de pertenencia

Este concepto es clave, ya que la intervención comunicativa buscó que el colaborador se sintiera identificado con cada mensaje y parte de la causa presentada. De acuerdo con Serna (2005): El sentido de pertenencia es el sentimiento de vinculación y compromiso que experimenta un individuo hacia la organización a la cual pertenece, manifestándose en la identificación con sus valores, metas y éxitos, y en la voluntad de contribuir positivamente a su desarrollo. (Serna, 2005, p. 112).

Como resultado, los colaboradores de UNI2 comenzaron a percibir cada pieza, campaña y vídeo como elementos esenciales de la comunicación. Esto derivó en una postura crítica y proactiva frente a los contenidos, aportando sugerencias en aspectos visuales, adaptación de comunicados y requerimientos de participación. Un ejemplo de ello se evidenció en el magazín Informando UNI2, donde los colaboradores de las zonas empezaron a exigir espacios de participación.

6.3.2 Comunicación Dialógica y Participativa

La comunicación se transformó en un acto participativo. Para analizar la experiencia en UNI2, se superó el modelo difusionista (unidireccional) para acercarse al modelo de diálogo de Paulo Freire (1970), quien lo define como: Un fenómeno humano por el cual se nos revela la palabra, de la que podemos decir que es el diálogo mismo. No hay palabra verdadera que no sea una unión inquebrantable entre la acción y la reflexión. (Freire 1970, P. 71).

Bajo este enfoque, se evaluó si los canales creados (como los comités de comunicación) funcionaron realmente como espacios de diálogo que permitieran la participación activa de los colaboradores, abriendo la puerta al fortalecimiento de la estrategia desde una mirada externa e interna integrada.

6.4 Microfinanzas

Las microfinanzas constituyen un ecosistema de servicios que trasciende la banca tradicional, funcionando no solo como un modelo transaccional, sino como un mecanismo de desarrollo social y reducción de la pobreza. De acuerdo con César Ferrari (2012), este sistema se define como: "Un conjunto de servicios financieros ejecutados por entidades vigiladas cuya principal finalidad es atender las necesidades de crédito, depósito, seguros y otros servicios relacionados de las personas de más bajos recursos que buscan desarrollar actividades productivas". (César Ferrari 2012, p. 230).

Para profundizar en la complejidad de UNI2 Microcrédito, es necesario precisar que las microfinanzas en la región han evolucionado hacia un modelo de desempeño social y financiero equilibrado. Según Pedroza (2010), el sector se caracteriza por su capacidad de penetración en estratos socioeconómicos donde la banca convencional no tiene presencia, basando su éxito en la eficiencia operativa y el conocimiento profundo del perfil del prestatario. En este sentido, las instituciones de microfinanzas actúan como facilitadores de un entorno de negocios que fomenta la autonomía del microempresario.

Bajo esta perspectiva, la comunicación interna en UNI2 deja de ser un proceso meramente informativo para convertirse en un imperativo estratégico. Dado que el servicio ofrecido tiene un alto componente de impacto social, el colaborador debe ser el primer convencido de que su labor diaria facilita el desarrollo del microempresario colombiano. Esta mística del servicio es el núcleo de la cultura organizacional; si el colaborador no logra internalizar este propósito a través de flujos comunicativos claros, la identidad y la cohesión de la institución se debilitan.

Por consiguiente, la sistematización de esta experiencia demuestra que fortalecer la cultura en una entidad de microfinanzas implica utilizar la comunicación para alinear los valores individuales del trabajador con la misión de inclusión financiera, garantizando que cada mensaje refuerce la sostenibilidad y el impacto social del sistema.

7. Marco teórico

El presente apartado tiene como propósito fundamental establecer un puente argumentativo entre referentes teóricos de la comunicación organizacional y la experiencia vivida en la práctica profesional realizada en UNI2 Microcrédito. La finalidad de esta exposición es realizar un ejercicio reflexivo crítico en donde el rigor analítico permite otorgar sentido a los procesos de transformación realizados en el escenario de práctica. Para ello, este marco teórico se estructura sobre tres ejes fundamentales que son la columna vertebral del proyecto: la comunicación organizacional, la cultura e identidad institucional y la gestión del cambio organizacional.

La pertinencia de estos referentes radica en su capacidad para desglosar la complejidad de una microfinanciera, donde la comunicación igualmente cumplió una función operativa o mecánica, al contrario, actúa como el motor que moviliza el sentido de pertenencia y permitió construir cultura organizacional en la empresa. A través de este diálogo teórico, se busca interpretar como la intervención comunicativa realizada entre junio del 2025 a febrero de 2026 logró incidir en las dinámicas colectivas de una empresa con 28 sedes a nivel nacional, con barreras de comunicación y teniendo en cuenta la idiosincrasia de cada región, permitiendo que la sistematización trascienda la descripción de actividades y se constituya en un conocimiento situado y transformador. Este diálogo teórico se articulará con las preguntas críticas y los tiempos de sistematización propuestos por Jara, garantizando que el análisis no se desvincule de la experiencia vivida, sino que la ilumine desde un rigor conceptual.

7.1 Eje Teórico 1: La Comunicación Interna como Gestión Estratégica

En el contexto de la práctica profesional realizada, la comunicación en UNI2 Microcrédito dejó de entenderse como una función accesoria o de segundo plano, para posicionarse como un eje articulador de la gestión organizacional. Este primer eje analiza la transición de un modelo operativo sin orden a uno de carácter estratégico, fundamentado en la capacidad de la comunicación con enfoque organizacional para generar coherencia entre la identidad institucional y la acción colectiva de los colaboradores, tal como proponen los enfoques contemporáneos que conciben la comunicación como un activo de gobernanza y cohesión interna.

Para sustentar este proceso de transformación vivido, se acudió a la tesis de Joan Costa (2012), quien propone que la comunicación no es un “añadido” a la empresa, sino la esencia constitutiva de la empresa. Esta premisa se contrastó empíricamente mediante un cuestionario de impacto aplicado al cierre de la intervención (febrero de 2026), dirigido a los siete líderes de áreas directamente vinculadas con los flujos comunicativos. Si bien la muestra es reducida y de carácter intencional, su diseño permitió capturar percepciones cualitativas clave sobre la adopción y valoración del plan estratégico de comunicaciones.

Tabla 1

Resultado de cuestionario

2. ¿Cómo calificaría la transición de una comunicación reactiva (informar solo lo urgente) a una comunicación planificada?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buena: Se nota mayor orden, aunque a veces persiste la urgencia.	4	57.14%
Excelente: Ahora la información se entrega con anticipación y propósito.	3	42.86%

Nota: Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 2 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicaciones en UNI2 Microcrédito.

Como se muestra observa en la Tabla 1, los resultados del instrumento indicaron que la totalidad de los encuestados valoró positivamente la transición hacia una comunicación planificada como “Excelente” o “Buena”. Este hallazgo, triangulado con la observación participante del proceso, evidenciando que la información se empezó a entregar de forma anticipada con la finalidad de lograr desarrollar la comunicación estratégica de la solicitud,

afirmando lo propuesto por Costa, que la organización logró migrar de una difusión técnica desordenada a un modelo de gestión integral que aseguró el entendimiento de entorno corporativo.

Esta evolución conceptual se materializó en el desplazamiento de una comunicación reactiva hacia una planificación estratégica. No obstante, la implementación enfrentó resistencias inherentes a todo proceso de cambio organizacional. El análisis cualitativo de las respuestas evidenció que áreas como Tecnología e Información percibieron la adaptación como un proceso “retador”, principalmente por la rigidez inicial del cronograma editorial y la tensión con una cultura orientada a la inmediatez. Sin embargo, la progresiva adopción de las nuevas rutinas por parte de la mayoría de los líderes permitió observar que el calendario editorial no solo optimizó los flujos informativos, antes también, contribuyó a moderar la cultura de la urgencia, instaurando un ritmo comunicativo más predecible y alineado con los objetivos institucionales.

Tabla 2

Resultado de cuestionario

5. ¿En qué medida considera que la formalización de canales de apoyo (Grupo Comunicaciones UNI2 / Magazín) ha reducido el uso de canales informales (WhatsApp/Rumores) para temas de trabajo?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente: Se usan los oficiales, pero el WhatsApp informal sigue siendo fuerte.	3	42.86%
Significativamente: Los nuevos canales son ahora la fuente confiable.	3	42.86%
Levemente: El ruido informal sigue predominando.	1	14.29%

Nota: Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 5 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicaciones en UNI2 Microcrédito.

La eficacia de esta gestión se sostuvo, en gran medida, en la legitimidad y claridad de los canales empleados. Siguiendo la distinción de Antonio Lucas Marín (1997) que distingue entre canales formales e informales de comunicación, advirtiendo que la ineficiencia de los primeros genera siempre ruido organizacional. Como se muestra en la tabla 2, este hallazgo se sustentó mediante la evaluación de la medida en que la formalización de canales oficiales redujo el uso de medios informales y la dispersión informativa que anteriormente se presentaba en correos masivos enviados sin ningún tipo de jerarquía o cruces de comunicados entre áreas. Mostrando los datos que, en áreas críticas como Talento Humano, se percibió que la creación de canales ágiles como el magazín “Informando UNI2” y el canal “Comunicaciones UNI2” funcionó como un mecanismo de limpieza de esta saturación de mensajes. Recuperando la jerarquía de comunicación con fuentes confiables y ordenadas para la organización.

7.2 Eje Teórico 2: Cultura organizacional y construcción del sentido de pertenencia

El fortalecimiento de la cultura organizacional en UNI2 Microcrédito no se abordó como una simple actualización de la identidad visual, sino como una intervención deliberada en los sistemas de significado que configuran la identidad institucional. Este enfoque partió de la premisa de que la comunicación, cuando se gestiona estratégicamente, actúa como un dispositivo de construcción simbólica capaz de transformar percepciones, prácticas y vínculos internos.

Para analizar esta dimensión, se acudió al modelo de Edgar Schein (2017), quien define la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo desarrolla para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. Según la propuesta de Schein, la cultura se manifiesta en tres niveles independientes: los artefactos visibles, los valores declarados y los supuestos internalizados. Al aplicar este marco al entorno de UNI2, se identificó que los “valores medulares” funcionaban predominantemente como artefactos, los cuales estaban plasmados en piezas gráficas, presentaciones corporativas y en señalética física, pero no habían transitado hacia el nivel de supuestos compartidos que orientaran de manera táctica las prácticas rutinarias y la toma de decisiones de los colaboradores.

La planificación estratégica de la comunicación interna permitió trascender la dimensión superficial de los artefactos para incidir en niveles más profundos de la cultura organizacional. Este proceso se sustentó en el análisis cualitativo de las campañas “Recono-Ser” y “Este Valor

Te Luce”, evaluadas mediante un cuestionario de impacto aplicado en febrero a líderes de áreas estratégicas. Los resultados mostraron una valoración unánime por parte de los consultados, quienes reconocieron que las iniciativas facilitaron la incorporación de los valores institucionales en las dinámicas diarias de trabajo. Este hallazgo se trianguló con la revisión sistemática de las diez ediciones del magazín “Informado UNI2”, en las que se evidenció un desplazamiento progresivo: los valores dejaron de operar como enunciados gerenciales estáticos para convertirse en referentes narrativos y operativos reconocidos por los equipos.

Tabla 3*Resultado de cuestionario*

1. Zona a la que perteneces		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Central - Administrativa	15	80%
Santander - Comercial	1	5%
Cauca - Comercial	1	5%
Huila - Comercial	1	5%
Valle - Comercial	1	5%

Nota: Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 1 de la encuesta de satisfacción del magazín “Informando UNI2”.

Este proceso sugiere que la cultura organizacional de UNI2 se encuentra en una fase de maduración así nuevos supuestos, donde el sentido de pertenencia actuó como catalizador del cambio. En diálogo con Schein, la perspectiva de Humberto Serna (2005) sobre comunicación y gestión del talento permitió comprender cómo el reconocimiento colectivo y la vinculación emocional facilitan el tránsito desde los valores declarados hacia prácticas internalizadas. Dicha dinámica se corroboró mediante la encuesta de satisfacción al magazín “Informado UNI2”. La población objetivo estuvo constituida por la totalidad de los colaboradores pertenecientes al grupo de WhatsApp de Comunicaciones UNI2, sin embargo, debido a la disponibilidad y voluntariedad de los participantes, como expone la Tabla 3, la muestra final efectiva quedó conformada por 19 colaboradores de diferentes sedes a nivel nacional.

Tabla 4*Resultado de cuestionario*

2. ¿Qué tan claro y relevante consideras el contenido presentado?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy claro y relevante	14	73%
Claro y relevante	5	26%

Nota: Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 2 de la encuesta de satisfacción del magazín “Informando UNI2”.

A pesar de la baja tasa de respuesta, este número permitió obtener información cualitativa / cuantitativa relevante para los objetivos de la investigación. Como se muestra en la Tabla 4, el 73% de los participantes, indicaron que el medio contribuyó de manera relevante al fortalecimiento de la cultura y del sentido de pertenencia. No obstante, también se identificaron demandas explícitas de mayor representatividad, como lo evidencia el siguiente comentario: “Me gustaría ver que se tuvieran en cuenta todas las áreas... somos muy importantes para la empresa”, señalando una brecha entre la intención inclusiva de la campaña y la percepción de visibilidad en ciertas unidades administrativas.

Las solicitudes de mayor representatividad, la demanda activa de participación y la sugerencia de incluir “historias de todas las oficinas” reflejan una progresiva apropiación del relato institucional por parte de los colaboradores. Lo anterior permite sostener que el sentido de pertenencia no fue solo un requisito previo, sino un resultado de la dinamización de la gestión comunicativa que permitió canalizar la dispersión hacia una estructura social sólida de la organización, validando la tesis de Serna (2005) sobre la importancia de la información para la lealtad corporativa, integrando al colaborador de manera activa a la empresa, además reconociéndose como empleado sino como protagonista de las narrativas.

No obstante, este hallazgo también evidencia una limitación estructural en el alcance de la intervención: la demanda de mayor representación revela que persisten brechas de visibilidad

entre unidades operativas, en especial entre las áreas administrativas y comerciales. Esta tensión sugiere que el sentido de pertenencia en UNI2 se encuentra en un proceso de construcción activo y no se agota con una intervención comunicativa puntual. Su sostenibilidad no depende únicamente de la coherencia estética o la frecuencia de los mensajes, sino de la capacidad institucional para integrar las realidades locales en el relato corporativo nacional. En consecuencia, esta práctica no constituye un punto de llegada, sino el inicio de un desafío continuo: evitar la recaída en la invisibilidad de ciertas sedes y garantizar que la comunicación internalizada se traduzca en una transformación cultural estructural y participativa.

7.3 Eje Teórico 3: Comunicación, cambio organizacional y procesos dialógicos

La intervención comunicativa en UNI2 Microcrédito constituyó un proceso de transformación institucional que puede analizarse a través del modelo de cambio de Kurt Lewin (1951). Según este enfoque la evolución organizacional transita por tres fases interdependientes: el descongelamiento, el cambio o como él también lo llamaba el movimiento y el recongelamiento, de esta forma, la comunicación opera como un canal de transmisión unidireccional, sino como una fuerza impulsora que desestabiliza prácticas arraigadas, facilita la adopción de nuevos comportamientos y contribuye a la estabilización de hábitos culturales y operativos en el entorno corporativo.

Cada una de estas fases se manifestó de manera observable en la intervención. El descongelamiento se activó en el diagnóstico inicial en detalle a entender cómo cada fase de Lewin (1951) se articula a la experiencia, partiendo con el descongelamiento, el cual se manifestó a través del diagnóstico inicial, donde se reconoció que la saturación y el desorden comunicativo era insostenible, sustentando el hallazgo mediante el cuestionario de impacto donde la totalidad de los líderes de área encuestados validó la necesidad de transitar hacia una comunicación planificada. La fase de cambio se materializó con la ejecución del plan estratégico de comunicación interna, logrando que los equipos se adaptarán a los nuevos protocolos planteados y finalmente la fase de recongelamiento entendida como estabilización de las nuevas prácticas, presentó indicadores iniciales favorables, aunque con matices que requieren seguimiento continuo.

Tabla 5*Resultado de cuestionario*

7. Si hoy se dejara de ejecutar el Plan de Comunicación, ¿Qué cree que pasaría con los hábitos comunicativos de los colaboradores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Retroceden parcialmente: Se mantendrían algunos canales, pero volvería el desorden.	5	70%
Retroceden totalmente: Volveríamos de inmediato a la informalidad y el caos previo.	1	15%
Se mantienen: La nueva forma de comunicación ya es parte de la cultura.	1	15%

Nota: Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 7 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicaciones en UNI2 Microcrédito.

Los datos del instrumento revelaron una percepción asimétrica sobre la internalización del cambio: mientras un segmento de colaboradores percibió la nueva dinámica como ya integrada a la cultura, como muestra en la tabla 5, el 70 % de los líderes de áreas señaló que los hábitos podrían debilitarse si la intervención comunicativa se interrumpiera abruptamente. Este indicador sugiere que la organización se encuentra en una fase intermedia de consolidación, donde el recongelamiento aún depende de un sostenimiento sistemático de las prácticas comunicativas para prevenir la recaída en la informalidad y la fragmentación previa.

La profundidad del cambio estuvo directamente vinculada a la naturaleza del intercambio comunicativo. Siguiendo a Paulo Freire (1970) y Alfonso Gumucio Dagron (2001), la

transformación organizacional genuina debe gestarse de forma dialógica y horizontal, donde la participación no se limite a la recepción, por el contrario, incida en la co-construcción de sentidos. La evaluación de los comités de comunicación como espacios de deliberación reflejó esta tensión: mientras áreas como Gestión Humana y Contabilidad percibieron la apertura como genuina y con incidencia real en las publicaciones, otras como Riesgos la calificaron como funcional, reconociendo que sus aportes eran considerados, pero la edición final permanecía centralizada en el área de comunicaciones.

Tabla 6*Resultado de cuestionario*

5. ¿Consideras que el Informando aporta a fortalecer la cultura organizacional de UNI2 (valores, sentido de pertenencia, trabajo en equipo)?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, mucho	15	80%
Sí, en parte	4	20%

Nota: Tabla de evidencia de resultado a la pregunta número 5 de la encuesta de satisfacción del magazín “Informando UNI2”.

La evidencia de participación se complementó con los registros de sugerencias para el “Informando UNI2”, donde los colaboradores solicitaron de forma explícita “conocer historias de todas las oficinas” y “destacar la labor de áreas con menor visibilidad como archivo central, esta demanda activa indica que la intervención no operó como un diseño impuesto, sino como un espacio de reconocimiento y apropiación colectiva. Como se muestra en la tabla 6, el 80% de los colaboradores sintió que el contenido del magazín aportó mucho en los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional, en conjunto, dichos indicadores permiten inferir que la comunicación dialógica no sólo facilitó la transición de Lewin (1951), sino que también actuó como un factor de cohesión y resiliencia institucional, reforzando la premisa de que la

participación activa es el mecanismo clave para garantizar la sostenibilidad y la pertinencia de los procesos de cambio organizacional.

7.4 Eje Teórico 4: Comunicación en el contexto de las microfinanzas y el impacto social

Los procesos de comunicación interna en una entidad microfinanciera no debe limitarse sólo a la eficiencia administrativa; debe ser el vehículo que transmita el propósito social de la organización a sus colaboradores. Fundamentando este análisis en el concepto del César Ferrari (2012), que advierte que el éxito de la inclusión financiera depende de que el personal de la compañía entienda el impacto de su labor como primera línea y el significado de las microfinanzas como herramienta de desarrollo económico, manteniéndolo para no perder su esencia y ser solo una entidad financiera convencional.

El análisis de los instrumentos de evaluación reveló que el 80% de los colaboradores consideró que los contenidos aportaron mucho al fortalecimiento de la cultura interna y los valores de la compañía. Aunque en las sugerencias por parte de colaboradores en zonas comerciales como Cauca y Santander, resaltaron que “es importante dar a conocer en los comunicados historias de éxitos de clientes de todas las zonas”, lo que evidenció una necesidad de los trabajadores por ver reflejado su trabajo de cara al usuario no solo como ejecutivos de crédito, sino como agentes de transformación social, para lograr conectar la labor operativa diaria con el propósito misional de la compañía.

El análisis también evidenció una limitación en la internalización del impacto social: si bien la intervención profesionalizó los flujos informativos desde una óptica estratégica, las respuestas indicaron que colaboradores de áreas de apoyo, como Archivo Central, se percibían excluidos del relato institucional sobre inclusión financiera. Esta percepción se reforzó con testimonios que solicitaban “destacar la labor de las áreas dedicadas a la mejora de procesos”. Tales indicadores sugieren que la articulación entre las funciones técnicas y el propósito social de las microfinanzas aún presenta brechas comunicativas que requieren atención deliberada.

En síntesis, la gestión comunicativa en UNI2 logró tender un puente entre la operatividad diaria y la misión social alineada con los referentes internacionales. Sin embargo, los hallazgos indican que el relato sobre microfinanzas e inclusión aún se encuentra en construcción continua.

El éxito futuro de la organización dependerá de la capacidad para que cada colaborador, sin importar su nivel jerárquico o ubicación geográfica, se reconozca como agente de transformación social. Este proceso confirma que la comunicación interna no es un simple flujo informativo, sino un insumo estratégico para la lealtad corporativa y el cumplimiento del mandato de inclusión que define la identidad institucional.

7.5 Integración conceptual: Diálogos entre el marco teórico y la gestión comunicativa en UNI2 Microcrédito

Para cerrar el componente teórico, se presenta un balance reflexivo que contrasta los postulados de los autores con los hallazgos empíricos que se obtuvieron durante el proceso de sistematización de la experiencia. Este ejercicio permite identificar los alcances y las limitaciones de la teoría administrativa y comunicacional en el contexto de la microfinanciera.

La práctica profesional permitió confirmar que la comunicación estratégica es, efectivamente, un motor de cohesión. En contraste con la teoría de Joan Costa (2012) sobre la comunicación como sistema de gestión se evidenció cuando el 100% de los líderes consultados validó la transición hacia la comunicación planificada y estratégica, demostrando que el orden informativo precede a la eficiencia operativa. Del mismo modo, la tesis de Schein (2017) sobre los niveles de la cultura organizacional encontró un eco directo en UNI2 con los valores medulares iniciando como artefactos visibles (señalética y piezas gráficas), pero gracias a la estrategia del Recono-Ser, empezaron a transitar hacia supuestos compartidos. Esta convergencia valida que la comunicación no es un proceso de simple difusión, sino de significado del entorno laboral.

No obstante, la realidad en UNI2 Microcrédito desafiaron la rigidez de ciertos modelos. Si bien Kurt Lewin (1951) plantea el recongelamiento como una fase de estabilización definitiva, en la microfinanciera se observó que este estado es frágil. Mientras la teoría sugiere una nueva cultura sólida, los datos mostraron que el 75% de los líderes temen a un retroceso inmediato en el momento que la intervención comunicativa cesará, indicando que en organizaciones con alta presencia geográfica como es el caso de UNI2 que cuenta con 28 oficinas y una fuerte cultura de la urgencia, el recongelamiento no es un punto de llegada, sino un equilibrio dinámico que requiere estar en constante desarrollo y permitiendo el crecimiento. La realidad desafió la

linealidad de Lewin, sugiriendo que el cambio en las microfinanzas es más un proceso cíclico de reforzamiento que una etapa final que se sella.

Las sistematizaciones de experiencia en UNI2 Microcrédito permitió enriquecer la comprensión de la comunicación interna en el sector financiero mediante hallazgos conceptuales significativos que trascienden la teoría convencional. En primer lugar, surgió la comunicación como democratización del reconocimiento, este enfoque se alinea con la propuesta de Freire (1970), quien sostiene que el diálogo es un 'encuentro de los hombres para pronunciar el mundo' y que no puede reducirse a un mero acto de depositar ideas de un sujeto en otro. Bajo esta premisa, la comunicación en la organización deja de ser una instrucción vertical para convertirse en un escenario donde todos participan, se sienten parte de la compañía y validan su propio saber dentro de la estructura institucional.

El aprendizaje que se gestó, afianzó que las microfinancieras deben contar con una gestión interna que opere bajo un principio de justicia narrativa, donde todos participen y se sientan parte de la compañía; esto se evidenció en la demanda activa de áreas con menor visibilidad, como el Archivo Central, que contaban con la necesidad de integrarse al relato institucional, indicando que la pertenencia propuesta por Serna (2005) solo se consolida cuando el colaborador valida su identidad profesional al verse reflejado como protagonista del impacto social.

En segundo lugar, se identificó la superación del centralismo informativo, lo que obligó a adaptar la teoría de flujos de Lucas Marín (1997) a una gestión de la proximidad que enlazó historias locales al discurso nacional. Con este andamiaje conceptual y empírico establecido, se ha definido no sólo el “qué” y el “porqué” de la intervención comunicativa, sino que se ha preparado el terreno para el análisis del “cómo” y “cuándo”, mediante la recuperación de la experiencia cualitativa. Este próximo apartado reconstruye cronológicamente el camino recorrido en UNI2 Microcrédito, permitiendo que el lector transite desde la abstracción teórica hacia la reconstrucción fáctica de los hitos que transformaron la realidad comunicativa de la organización.

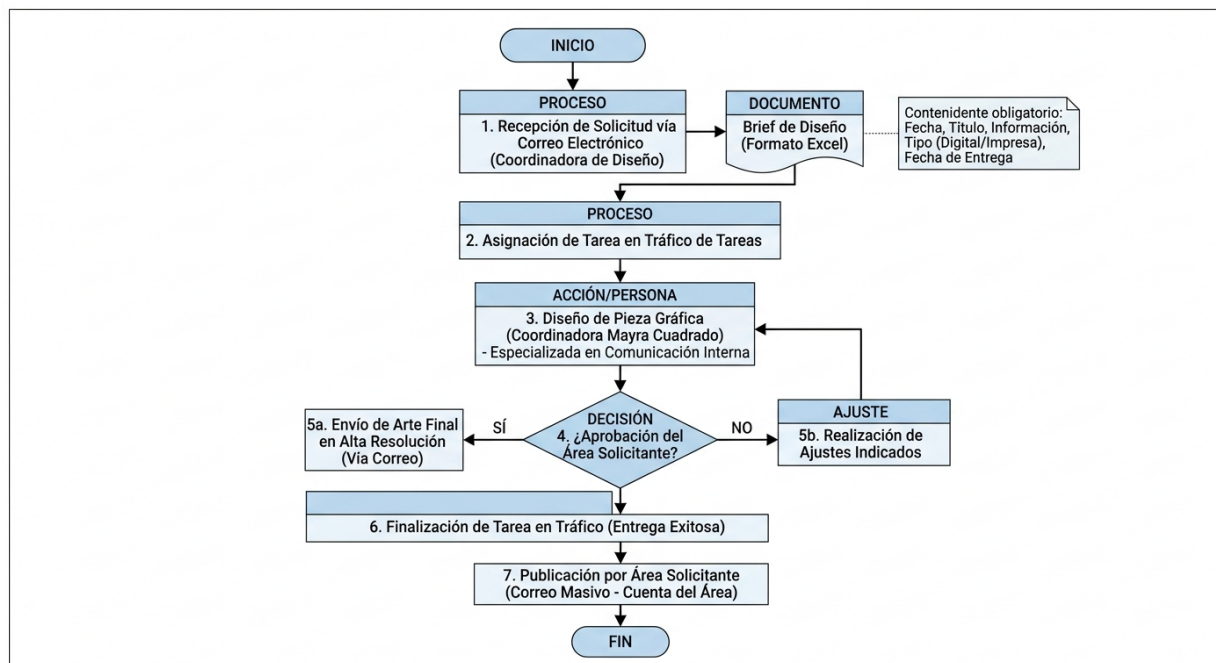
8. Recuperación de la experiencia

La presente reconstrucción cronológica no constituye sólo la enumeración de tareas realizadas durante la práctica profesional, sino una sistematización de experiencias del proceso de transformación de los flujos informativos en UNI2 Microcrédito entre junio de 2025 a febrero de 2026. Siguiendo la propuesta de Oscar Jara, se identifican hitos donde la práctica profesional dialogó con la teoría para dar como resultado una generación de conocimiento situado.

8.1 Fase 1: Diagnóstico de campo y diseño de la arquitectura informativa (junio - julio 2025)

La toma del cargo de comunicador social para el área de mercadeo en el mes de junio de 2025 permitió identificar una fase de “entropía comunicativa”. La información era enviada sin presencia de una jerarquía clara, lo cual generaba saturación de los colaboradores y desarticulación entre las áreas. El primer hito consistió en el mapeo de procesos de recolección de información, donde se detectó que las áreas no poseían un método estandarizado pensado idealmente para la solicitud de piezas de difusión, lo que derivó en una comunicación reactiva y fragmentada.

Se presenta el siguiente flujograma del estado inicial de la recolección y flujo de diseño y publicación con el cual contaban las áreas de UNI2 con Mercadeo para la solicitud de diseño de una pieza gráfica.

FIGURA 1:*Flujograma*

Nota: Flujograma del estado inicial de recolección informativa para piezas gráficas en UNI2 Microcrédito - Dispersión y falta de codificación.

Ante este escenario, se procedió al diseño del Plan Estratégico de Comunicación Interna, como primera instancia en la intervención comunicativa, fundamentado en la creación de un ecosistema de medios:

8.1.1 Plantilla de Recolección de Información:

Herramienta técnica y práctica que obligó a las áreas a realizar una planificación previa para sus contenidos, permitiendo una primera transición a la comunicación estratégica definiendo público objetivo, propósito de pieza o campaña, KPIs, cantidad de piezas, canal de difusión, fechas de entrega y de publicación.

El proceso de implementación de la plantilla se inició con el área de Gestión Humana, por ser el principal “cliente interno” y aliado estratégico en el fortalecimiento de la comunicación en UNI2. La reacción del área ante esta nueva exigencia metodológica fue ambigua: en ocasiones

positiva, pues notaron un mayor orden en el proceso y obtuvieron claridad sobre la cantidad de piezas requeridas, los momentos de publicación y demás detalles de la campaña.

Por otro lado, surgió una resistencia derivada de la ruptura de hábitos establecidos, generando tensiones por la inmediatez a la que estaban acostumbrados. Percibían que existía un retraso en la ejecución y publicación de los contenidos, lo cual evidencia una resistencia natural al “descongelar” una práctica operativa arraigada para instaurar una nueva lógica de pensamiento estratégico, marcando así claramente la fase de descongelamiento propuesta por Lewin (1951).

No obstante, una vez se superó la barrera inicial, la plantilla generó un sentido de alivio institucional. por primera vez, el área de Gestión Humana tuvo claridad sobre qué información era realmente relevante y los resultados esperados en la estrategia de cada campaña. Este formato se convirtió en un mecanismo de “desaprendizaje de la urgencia” permitiendo que los emisores pasarán de ser emisores reactivos de información a planificadores de impacto, facilitando así el movimiento hacia la segunda fase del modelo de cambio.

FIGURA 2:

Formato

Plantilla de Recolección de Información - Campañas				
Area:	GESTIÓN HUMANA	Objetivo:	SEGURIDAD Y PREVENCIÓN	
Elemento	tema	Descripción	Descripción	
1. Diagnóstico y Alineación Estratégica	Caso	PREVENCIÓN Y BUEN MANEJO DE ACCIDENTES		
	Idea	Promover hábitos de seguridad vial y fortalecer los canales de atención y reporte de accidentes para la comunidad y colaboradores de UNI2 a través de mensajes claros, repetitivos y distribuidos en diferentes formatos y plataformas.		
	Ejecución	Desarrollo de contenidos		
2. Segmentación de Públicos y Canales	Público:	Interno: Asesores Comerciales, Ejecutivos de crédito, Coordinadores zonales y regionales.		
	Canales:	Correo Electrónico (Outlook), Grupo de WhatsApp		

ORGANIZADOR UNI2					
3. Definición de Contenidos		DESCRIPCIÓN	ESTADO	Fecha de publicación	ESTADO
Contenido gráfico / Audiovisual	PIEZA MAILING GENERAL - MEDIDAS DE PREVENCIÓN PARA EVITAR ACCIDENTES	TODOS LOS TIPS PARA LA PROTECCIÓN	FINALIZADO	16-sep	PUBLICADO
	PIEZA WHATSAPP [COMUNIDAD]	TIPS DE SEGURIDAD REALIZA CHEQUEOS REGULARES DE FRENOS, NEUMÁTICOS Y LUCES.	FINALIZADO	17-sep	PUBLICADO
	PIEZA WHATSAPP [COMUNIDAD]	UTILIZA SIEMPRE EL CASCO E IMPLEMENTOS DE PROTECCIÓN.	FINALIZADO	20-sep	PUBLICADO
	PIEZA WHATSAPP [COMUNIDAD]	NO SUPERES LOS LÍMITES DE VELOCIDAD.	FINALIZADO	20-sep	PUBLICADO
	PIEZA WHATSAPP [COMUNIDAD - COORDINADORES - AUXILIARES]	¿CONOCES LAS LINEAS DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN?	FINALIZADO	24-sep	PUBLICADO
	PIEZA WHATSAPP [COMUNIDAD - COORDINADORES - AUXILIARES]	RECORDATORIO DE ATENCIÓN DE REPORTE ACCIDENTES	FINALIZADO	26-sep	PUBLICADO
	PIEZA WHATSAPP Y MAILING [COMUNIDAD - COORDINADORES - AUXILIARES]	ATENCIÓN PARA REPORTAR UN ACCIDENTE	FINALIZADO	18-sep	PUBLICADO
	VIDEO [COMUNIDAD - COORDINADORES - AUXILIARES - REDES]	ATENCIÓN PARA REPORTAR UN ACCIDENTE	FINALIZADO	25-sep	PUBLICADO
	IMPRESO CARTELERIA	ATENCIÓN PARA REPORTAR UN ACCIDENTE	FINALIZADO	18-sep	PUBLICADO
4. Calendario Editorial Interno	Duración de campaña	15 a 30 de septiembre.			
	ENCARGADOS	Jennifer Marulanda - GH Daniel Zapata - Mercadeo			
	Formatos	Imágenes, video, infografía			
5. Medición y Retroalimentación	Indicadores de campaña	Visualizaciones. Comentarios externos. Publicación en la cartelera. Debidos reportes de accidentes.			
	Retroalimentación	Comité final con líderes de mercadeo para analizar resultados y mejoras.			

Nota: El anterior formato representa la Plantilla de Recolección de Información que se implementó en la intervención comunicativa.

8.1.2 Canal de WhatsApp institucional:

Se crea este canal como respuesta a la necesidad de inmediatez controlada, con un canal más cercano y de fácil acceso a la información para los colaboradores de la compañía. De igual manera respetando la oficialidad del canal principal de comunicación, el correo (Outlook) y no se buscó reemplazar el mismo, sino fortalecer los canales de comunicación con el objetivo de asegurar que todos los colaboradores tuvieran acceso a los diversos comunicados emitidos por las áreas de UNI2.

8.1.3 Magazín Informado UNI2:

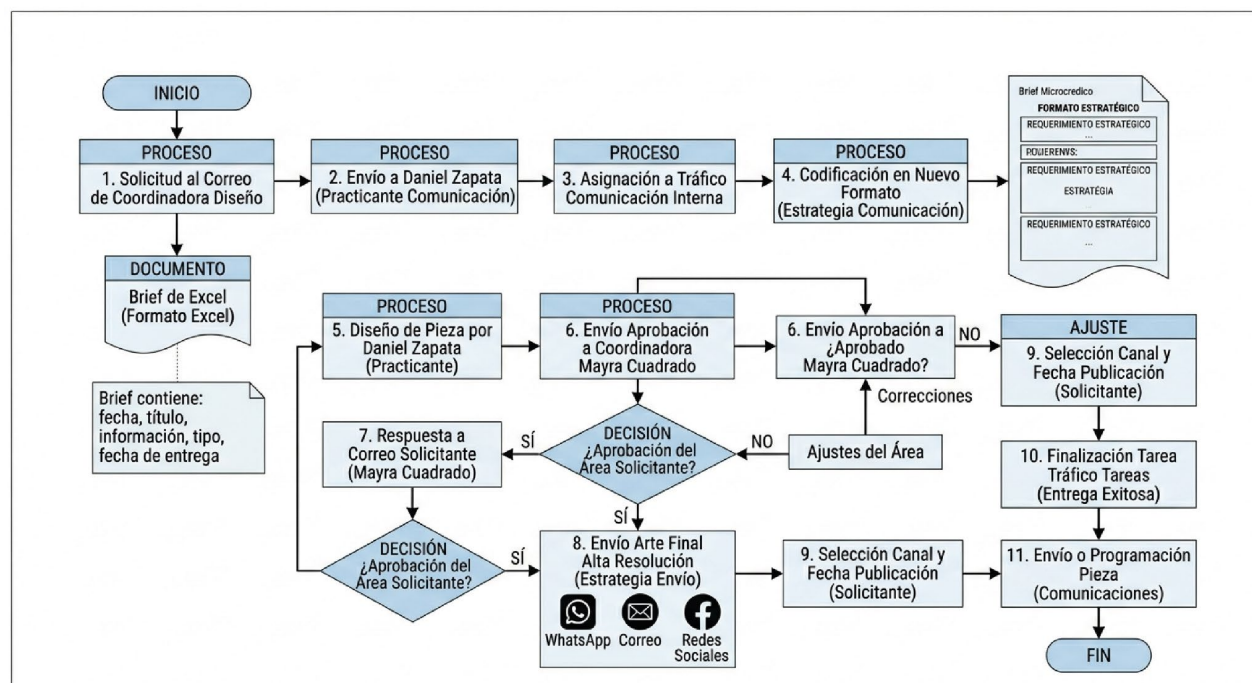
El magazín fue un instrumento que facilitó la comunicación en un formato de video con duración máxima de tres minutos donde se presentaban noticias, reportes, actividades, celebraciones y reconocimientos de todo el ecosistema organizacional de UNI2 Microcrédito. Este fue concebido como el eje narrativo de unificación para la identidad en la compañía.

La fase se cerró con la instauración formal de los comités de comunicación, espacios de reunión física o virtuales que buscaron transformar la relación con las principales áreas de apoyo, para fortalecer y canalizar las solicitudes de campañas requeridas durante el mes, así evitando la llegada de una solicitud arbitraria a una planificación concertada y estratégica.

8.2 Fase 2: Implementación, visibilidad externa y reingeniería de flujos (agosto - septiembre 2025)

En este segundo periodo, la organización experimentó el tránsito hacia la estrategia comunicativa desde una visión profesional. Un hito estratégico fue la utilización de la red social LinkedIn, como plataforma de visibilidad para el magazín “Informado UNI2”, conectando así la cultura interna de la empresa con la marca pública. Esta acción no sólo proyectó la identidad de UNI2 hacia el exterior, por el contrario, otorgó una legitimidad superior a los canales internos, puesto que el colaborador, al ver su realidad laboral validada en un espacio cibernético de gran alcance, reforzó su sentido de pertenencia.

Como se ilustra en la figura 3, el núcleo de esta fase fue la implementación de un nuevo flujograma de comunicaciones, reemplazando la gestión manual, sin estrategia comunicativa y reactiva, por un sistema de clasificación de solicitudes más detallada con discernimiento propositivo, creando impacto al utilizar el canal ideal para la socialización del mensaje.

FIGURA 3:*Flujograma*

Nota: Flujograma correspondiente al nuevo proceso de recolección informativa para piezas gráficas en UNI2 Microcrédito - Clasificación estratégica de solicitudes.

Asimismo, durante este ciclo se ejecutaron las primeras campañas integrales, “Emergencia Vial” y “Amor y Amistad” propuestas por las áreas de SST y Gestión Humana. La relevancia de estas campañas radicó en el ejercicio de traducción de un lenguaje técnico a uno cercano. Según Lucas Marín (1997), la eficacia de un canal no depende solo de su tecnología, sino de la capacidad de codificar el mensaje en un código que es compartido con el receptor.

La campaña de Emergencia Vial tenía como propósito, reducir de forma drástica las emergencias que ocurrían en el equipo de crédito al momento de realizar gestión comercial en campo. Buscando concientizar a los colaboradores a través de piezas gráficas con diferentes situaciones que ocurren en el exterior y facilitarles los canales de comunicación de Seguridad y

Salud en el Trabajo para reportes de sucesos viales de forma inmediata. Así pues, se diseñó la campaña y se realizó un afiche con los canales de atención, los cuales fueron enviados a todas las auxiliares de las oficinas comerciales para que procedieran a imprimir e instaurar en la cartelera de comunicaciones que se encuentran en cada una de las oficinas.

Al transformar normativas rígidas establecidas de seguridad vial o lineamientos provenientes de Gestión Humana en narrativas visuales y textuales empáticas con el colaborador de UNI2, se logró una gestión de proximidad, permitiendo que el colaborador dejase de percibir la información como una orden, sino como un contenido relevante, en este caso, proteger la seguridad e integridad vial de los colaboradores. El resultado de esta campaña fue de inmediato y radicó en la instauración exitosa de los afiches en las 28 oficinas comerciales de UNI2 a nivel nacional y por comentario de la líder de SST su aumentarán los reportes de casos de emergencias viales a ella. Aumentando así, la apropiación de la información no por obligatoriedad del mensaje, sino por la claridad y cercanía de su forma.

FIGURA 4:

Captura de pantalla



Nota: Captura de pantalla evidenciando la socialización de la campaña de “Emergencia Vial” socializada en el grupo de WhatsApp “Comunicaciones UNI2”.

8.3 Fase 3: Consolidación estratégica y tensiones de la codificación (octubre 2025)

Octubre representó el punto de inflexión en la apropiación del modelo. Se desarrollaron cuatro campañas simultáneas derivadas de la planeación dialógica del comité de septiembre. En este mes, se tomó la decisión de retirar el magazín de LinkedIn para centralizarlo en el grupo de WhatsApp de comunicaciones, con el fin de dar prioridad a que fuera un contenido al alcance de todos los colaboradores de UNI2. En el mismo se inició la divulgación de contenido de carácter interno, el cual no se debía exponer a todo el público ya que se difundía información exclusivamente a la plantilla, de esta forma se permitió fortalecer los mensajes del informando lo cual permitió elevar la tasa de apertura directa.

A pesar del avance en la estandarización de procesos, la fase de consolidación enfrentó incidentes críticos que se derivaron de la inercia cultural. La persistencia del modelo anterior de envío de solicitudes de forma reactiva a la coordinadora provocó que diversas áreas eludieran el nuevo proceso de codificación. Esta dinámica reveló, que la cultura de la urgencia estaba profundamente arraigada al común, donde los líderes seguían priorizando la inmediatez de la ejecución de solicitudes sobre la calidad estratégica de la construcción del mensaje.

Esta tensión es inherente a la transición entre el descongelamiento y la fase de cambio en el modelo de Lewin (1951). El incidente evidenció que, pese a la implementación de nuevas herramientas (plantillas y canales), los hábitos operativos asociados a la informalidad no habían sido completamente desestructurados, lo cual dificultó la adopción inmediata de las nuevas prácticas.

Es así como, para salvaguardar la trazabilidad, se instauró en el flujograma del proceso de recolección de información, un sistema de copia doble, en la recepción de las solicitudes al correo, asegurando que el profesional de comunicaciones (practicante) también tuviera el control sobre las solicitudes, de esta forma se logrará con más agilidad y orden manejar el tráfico de solicitudes, jerarquizando la ejecución de la pieza o campaña por tiempos de solicitud o por prioridad del área emisora.

Una de las campañas estratégicas implementadas en octubre fue la de prevención del cáncer de mama. Dado que el 70 % de la plantilla de UNI2 Microcrédito corresponde a mujeres, esta iniciativa se alineó con una prioridad comunicativa institucional: reforzar acciones con enfoque de género y salud ocupacional, posicionando a la mujer como protagonista del relato

corporativo. La campaña se ejecutó mediante una serie de piezas gráficas difundidas progresivamente durante el mes, culminando el 19 de octubre con actividades conmemorativas del Día Mundial de la Lucha contra el Cáncer de Mama. En cada sede se realizaron charlas de concientización sobre autocuidado, acompañadas de materiales alusivos y contenidos audiovisuales que posteriormente se integraron en la edición de octubre del magazín “Informando UNI2”. La iniciativa obtuvo una alta recepción entre las colaboradoras, quienes valoraron que la organización reconociera explícitamente la fecha y abordara un tema de salud con pertinencia, visibilidad y enfoque institucional.

FIGURA 5:*Grupo imágenes*

Nota: Grupo de imágenes correspondientes a la campaña de “Prevención de cáncer de mama”.

8.4 Fase 4: Contingencia institucional y resiliencia del plan (noviembre - diciembre 2025)

El cierre del año 2025 fue el escenario para la consolidación del Plan Estratégico. Debido a que durante estos 2 meses quedó vacante el cargo de la Dirección de Gestión Humana lo cual generó un vacío de liderazgo en el área que por su naturaleza siempre contaba con el mayor volumen de solicitud de campañas de contenido interno. Este evento se categorizó como una contingencia crítica que puso a prueba la capacidad de resiliencia del sistema comunicativo instaurado.

Lejos de retornar a la comunicación reactiva, el área de Mercadeo y Comunicaciones asumió un rol de soporte estratégico proactivo para el área de Gestión Humana y la vacante en la dirección obligó al profesional de comunicaciones a aplicar una visión más metódica y crítica para codificar las necesidades que surgían de forma espontánea.

Bajo el modelo de Lewin (1951) este periodo representó la fase de reforzamiento en la adversidad: la estructura del plan de comunicaciones (comités, plantillas y canales) sirvió como contenedor que impidió que la comunicación colapsara hacia caos previos.

En estos meses se trabajaron campañas propias de festividades de fin de año, aportando en el proceso de coordinación de la logística comunicativa para las novenas navideñas y las celebraciones de fin de año para las 28 oficinas de UNI2 Microcrédito a nivel nacional, incluyendo en este listado la oficina principal o sede administrativa.

Para la comunicación de estas actividades, se realizaron piezas de invitación, vídeo recopilatorio con momentos clave que se presentaron a lo largo del año, piezas impresas como pendones y *backing* que funcionaron como elementos representativos de la compañía en los sitios donde se realizaron las fiestas.

Asimismo, para complementar y mantener la seguridad de los colaboradores en las diferentes actividades, en compañía del área de Seguridad y Salud en el Trabajo, se realizó una pequeña campaña de prevención de accidentes, donde se presentaron alertas de manejar con cuidado, de no manejar en estado de embriaguez, de tener cuidado con las pertenencias y

conocer las salidas de emergencias de los establecimientos donde se desarrollaron las actividades.

FIGURA 6:
Captura de pantalla



Nota: Captura de pantalla socialización de invitación fiesta de fin de año, por medio de correo institucional

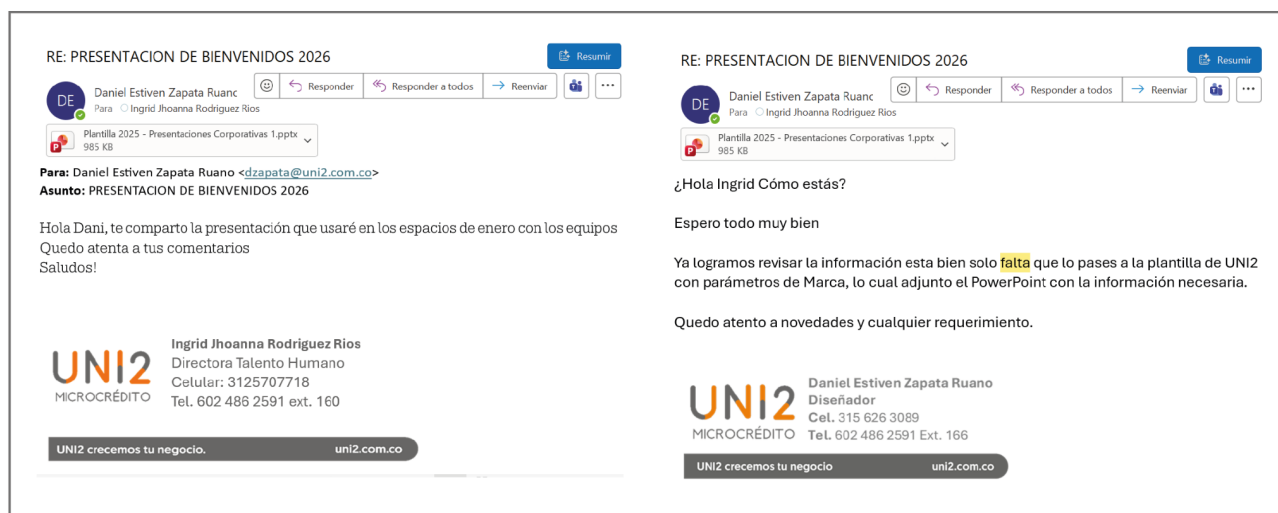
Fue así como este hito presentado reveló que la comunicación en UNI2 ya no dependía de voluntades y exigencias individuales, sino de un proceso estratégico institucionalizado capaz de funcionar como amortiguador y vehículo para desarrollar propuestas operando con autonomía incluso ante algún tipo de contingencia como fue en el caso una ausencia del líder de Gestión Humana.

8.5 Fase 5: Consolidación de la autonomía y cierre de ciclo evaluativo (enero - febrero 2026)

El inicio del 2026 marcó el paso de la supervisión técnica a la autonomía estratégica. Con la experiencia adquirida y la confianza de los líderes del área y las líderes de Mercadeo donde se desarrolló el proceso del Comunicador Social ya no practicante sino como oficial a cargo, liderando un proceso el cual se gestó en la intervención comunicativa de la práctica y dio como resultado el seguimiento del proceso de fortalecimiento de comunicación interna en UNI2. Confirmando que la arquitectura comunicativa era un activo consolidado, sustentado en la adaptación inmediata de la nueva dirección de Gestión Humana con la dinámica de trabajo, validando que el lenguaje de “solicitudes con tiempo” y “codificación estratégica” ya formaban parte de la cultura organizacional.

La gestión tuvo una desvinculación de la supervisión operativa constante por parte de la coordinadora de diseño Mayra Cuadrado, para reportar y organizar estrategias directamente con la directora de Mercadeo Tatiana Ocampo. El cambio lo que generó en el Comunicador fue una liberación de independencia y agilidad en la toma de decisiones, elevando el nivel de interacciones con los diferentes líderes de áreas y colaboradores solicitantes.

Una de las misiones del Comunicador es velar por el buen uso de la comunicación de la marca y en esta etapa donde la experiencia y responsabilidad son claves para mantener el proceso a flote, se permitió realizar devoluciones estratégicas, ya no solo se desarrollaban las piezas de comunicación, se intervenía de forma crítica, con la libertad de realizar apuntes a solicitudes que no cumplieran con los estándares de calidad, incompletas o que no estuvieran alineados a los objetivos de los canales, ejemplo de ello, enviar la solicitud de una campaña con información incompleta, inentendible, extensa, en formatos erróneos o sin fechas claras de desarrollo de actividades. De esta forma mejorando el sistema de recepción de solicitudes, calidad del diseño e impacto de las piezas de comunicación.

FIGURA 7:*Captura de pantalla*

Nota: Captura de pantalla de interacción entre la directora de Gestión Humana Ingrid Rodríguez y el practicante de Comunicación Social Daniel Zapata.

El hito final de esta fase correspondió a la aplicación de la evaluación de impacto del Plan Estratégico de Comunicación Interna. Los resultados evidenciaron que el 85 % de los participantes validó el magazín “Informando UNI2” como un canal efectivo, y destacó de manera positiva tanto el ordenamiento estratégico de los flujos informativos como la articulación colaborativa del profesional de comunicaciones con las distintas áreas. Estos insumos constituyeron el sustento analítico necesario para cerrar el primer ciclo de aprendizaje con evidencia empírica. Desde una perspectiva teórica, este hallazgo se articula con la etapa de recongelamiento propuesta por Lewin (1951), fase en la cual las nuevas prácticas y estructuras comunicativas dejan de ser percibidas como intervenciones externas para consolidarse como rutinas institucionalizadas y parte integral de la gestión continua de la organización.

Cabe destacar que esta gestión no constituyó un punto de cierre, sino el inicio de la institucionalización del cambio. El hecho de que la intervención culminará con la renovación del contrato y el ascenso a la jefatura del área de comunicaciones evidenció que el Plan Estratégico de Comunicación Interna trascendió su carácter de ejercicio académico transitorio para consolidarse como una transformación estructural necesaria, adoptada por UNI2 Microcrédito como un pilar permanente de su gobernanza organizacional.

9. Interpretación crítica del proceso

La interpretación crítica de esta sistematización se constituye como un ejercicio de reflexividad sobre la acción. El propósito no es validar la ejecución de tareas, sino descifrar la política lógica y simbólica que permitió que la gestión de comunicación estratégica incidiera en la cultura de UNI2 Microcrédito. Partiendo de la pregunta eje: ¿Cómo la comunicación interna fortaleció la cultura organizacional? y las cuatro preguntas formuladas en la sección 5.3 sobre la indagación de factores de cambio, el rol profesional, la efectividad de los canales y la transformación de la cultura, se abandona el orden cronológico de la sección anterior obedeciendo a la necesidad de asumir un paradigma de análisis interpretativo que permita identificar patrones, tensiones y aprendizajes que la narrativa lineal suele ocultar.

Bajo esta premisa, la experiencia en UNI2 no se observa como una simple ejecución operativa de tareas, sino como un escenario de producción de conocimiento crítico. Así la sistematización trasciende la descripción del “qué se hizo” para comprender un “por qué sucedió de esta manera”, utilizando la teoría como un lente que aclara las contradicciones y aciertos de la intervención en un contexto de microfinanzas.

Para abordar esta interpretación, el análisis se ha estructurado desde tres dimensiones analíticas que permiten seccionar la experiencia desde su raíz hasta el impacto humano, contrastando los hallazgos empíricos con los referentes teóricos que sustentan este proceso de sistematización de experiencias.

9.1 Dimensión estructural: La comunicación como gobernanza informativa

El tránsito de la dispersión informativa hacia la planificación estratégica en UNI2 reveló que la comunicación funciona, ante todo, con un sistema de gobernanza organizacional. Al inicio de la intervención, se identificó una tensión latente entre la racionalidad de la urgencia en las solicitudes y la racionalidad de la trazabilidad y gestión estratégica propuesta por el área de comunicaciones y fue la columna vertebral para el desarrollo de la presente sistematización.

Contrastando con la tesis de Joan Costa (2012), quien afirma que la comunicación es la esencia constitutiva de la empresa, se interpreta que la implementación de instrumentos como la

plantilla de recolección de información y el nuevo flujograma operan como dispositivos de poder y legitimidad. Estableciendo que no fueron solo herramientas técnicas para el desarrollo del plan estratégico de comunicaciones, en cambio, fueron mecanismos que forzaron a las áreas a codificar sus solicitudes.

Esta resistencia inicial de los líderes ante los nuevos formatos evidencia lo que Lucas Marin (1997) denomina la lucha entre canales formales e informales: el ruido organizacional era defendido inconscientemente bajo la premisa de agilidad. Sin embargo, la adopción de estos nuevos hábitos comunicativos fue facilitada por el alivio que generó el orden informativo, demostrando que la planificación estratégica reduce significativamente la incertidumbre y reactividad que antes carecía de reconocimiento institucional.

9.2 Dimensión cultural: Del relato institucional a la apropiación simbólica

El proceso de transformación de la cultura en UNI2 podría interpretarse como el tránsito de los valores desde el nivel de artefactos físicamente visibles (carteleras, murales) hacia un nivel de supuestos internalizados, según la arquitectura de Edgar Schein (2017). Antes de la intervención, los valores eran enunciados estáticos o discursos gerenciales; a través de campañas como “Recono Ser” y “Este Valor Te Luce”, la comunicación interna activó un proceso de aprendizaje compartido donde los valores se convirtieron en acción reconocible del día a día para los colaboradores en UNI2.

Sin embargo, el análisis crítico revela una brecha de visibilidad persistente. Mientras las áreas administrativas en la central lograban una apropiación rápida del relato, las zonas comerciales como Cauca y Santander manifestaron una demanda de reconocimiento en el relato, lo cual refuerza lo que la teoría de Serna (2005) identifica como vital para la lealtad corporativa. Este patrón evidencia que el sentido de pertenencia en UNI2 no fue un requisito previo, sino una validación de identidad en disputa, porque el colaborador solo se apropia del símbolo institucional cuando se ve reflejado en él.

9.3 Dimensión dialógica: Participación, tensiones y justicia narrativa

La dimensión dialógica en UNI2 Microcrédito debe ser interpretada no sólo como el intercambio de mensajes, sino como el grado de co-constitutividad entre la comunicación y la estructura organizacional. Bajo este lente, la participación no operó como una concesión administrativa, sino como una fuerza de justicia narrativa que permitió transitar al colaborador desde la condición de objeto hacia la de sujeto en comunicación.

El análisis de los comités de comunicación revela una tensión característica entre la participación funcional y la genuina. Si bien estos espacios permitieron que la voz del colaborador influyera en la jerarquización de contenidos internos, la resistencia de una edición centralizada evidenció que el poder de “pronunciar el mundo” en términos de Freire (1970), se encontraba en un proceso de negociación. No obstante, el reclamo activo de áreas apartadas, como el Archivo Central y las sedes comerciales, por ser visibilizadas en formatos como el Informando UNI2, constituye el hallazgo más potente de esta dimensión. Siendo esta demanda de reconocimiento demuestra que la justicia narrativa en el sector microfinanciero actúa como mecanismo que humaniza la operatividad técnica, permitiendo que el colaborador de la periferia valide su identidad al verse representado en la narrativa de la compañía.

Además, el incidente crítico que se derivó de la duplicidad de funciones y la gestión de solicitudes mediante la copia doble de las mismas en los correos institucionales debe interpretarse como una táctica de pedagogía institucional. Esta tensión estructural no fue solo un error de procesos, sino un síntoma de la transición del modelo. Al forzar la trazabilidad, el Comunicador de la misma forma, protegió el flujo estratégico, sino que aportó en la educación sobre la importancia del orden jerárquico y la planeación previa. Fue así, como la dimensión dialógica se consolidó como un espacio de resistencia y aprendizaje, donde la comunicación dejó de ser un acto transmisivo para convertirse en un ejercicio de equidad y construcción simbólica.

La interpretación crítica de las dimensiones estructural, cultural y dialógica permite concluir que la intervención comunicativa que se gestó en UNI2 Microcrédito durante junio del 2025 a febrero de 2026, no fue solo un evento asistencial como práctica profesional para el área de Mercadeo, sino un proceso de reingeniería simbólica. Como resultado, se observa que la gestión estratégica tiene la capacidad de transformar la cultura de la urgencia e inmediatez a un sistema de planificación estratégica, asumiendo que la comunicación funciona como un eje de gobernanza e incluso, como una herramienta de difusión de información masiva.

Más allá de la eficiencia operativa que se logró con herramientas como la plantilla de recolección de información y los diagramas de flujo, el aprendizaje fundamental radica en la comprensión de la comunicación como un dispositivo de reconocimiento humano, demostrando que el fortalecimiento de la cultura organizacional depende también de la capacidad institucional para integrar las voces aisladas al relato integrado, validando que el sentido de pertenencia es, en última instancia, el resultado de una justicia narrativa bien ejecutada.

Estos hallazgos, que transitan desde la resistencia institucional hasta la autonomía profesional, constituyen la base para continuar con las conclusiones, donde se consolidarán los aprendizajes finales y se trazarán las proyecciones para la sostenibilidad de este modelo comunicativo interno en el tiempo.

10. Conclusiones

Las siguientes conclusiones sintetizan el aprendizaje situado de la intervención comunicativa en UNI2 Microcrédito. A través de la reflexión crítica sobre la praxis, se evidencia cómo la intervención comunicativa trascendió la operatividad para incidir en la estructura simbólica de la organización. Por medio del análisis confirma que la gestión estratégica es el motor que logra transformar la dispersión en cohesión, consolidando un modelo de comunicación interna que responde a las particularidades del sector microfinanciero.

10.1 Respuesta integradora a la pregunta eje y objetivos

En respuesta a la pregunta eje de esta sistematización, se concluye que la gestión estratégica de la comunicación interna operó como un dispositivo de reingeniería cultural en UNI2 Microcrédito. La reconstrucción crítica del proceso evidencia que la intervención transformó las dinámicas comunicativas existentes, desplazándolas de un estado de inmediatez y fragmentación hacia un modelo planificado, jerarquizado y orientado a un propósito institucional claro.

En concordancia con los objetivos específicos, la intervención permitió no solo diseñar y fortalecer un ecosistema de medios digitales como el grupo institucional de WhatsApp “Comunicaciones UNI2”, el magazín “Informando UNI2” y la activación del perfil corporativo en LinkedIn, sino también legitimarlos como canales formales de gobernanza informativa. Este ordenamiento posibilitó que los valores medulares transitaran de ser meros enunciados visibles en murales y carteleros a convertirse en supuestos internalizados en la práctica cotidiana de los colaboradores. Como resultado, emergió un mayor sentido de pertenencia, sustentado en la claridad de los flujos comunicativos y en una representación más equitativa dentro del relato institucional.

10.2 Factores estructurales de la transformación: gobernanza informativa y legitimidad

Un hallazgo que marcó un hito en el proceso radica en que el orden informativo es imprescindible para la eficiencia y la cohesión organizacional. La implementación de la plantilla de recolección de información, el flujograma de procesos y la codificación estratégica de solicitudes, operaron como dispositivos de trazabilidad y control que ayudaron a neutralizar el ruido organizacional

Desde esta perspectiva, y en diálogo implícito con los planteamientos de Costa (2012) y Marín (1997) respecto a la comunicación como vehículo para el desarrollo en las organizaciones, en UNI2 dejó de entenderse como una difusión mecánica de datos de comunicación interna para asumirse como un sistema de gestión integral. La moderación de la cultura de la urgencia, mediante la instauración de protocolos técnicos, permitió que la comunicación interna adquiere una legitimidad técnica, demostrando que la estructura administrativa y la eficacia simbólica son dimensiones con relación mutua.

10.3 Cultura, pertenencia y justicia narrativa: límites y avances

La dimensión simbólica de UNI2 experimentó un tránsito significativo desde la visualización de valores como artefactos superficiales hacia su comprensión como bases de la identidad colectiva. Bajo el lente de Schein (2017) y Serna (2005), la intervención demostró que el sentido de pertenencia no se decreta institucionalmente, por el contrario, se construye a través de la justicia narrativa.

No obstante, la conclusión crítica de este proceso señala que aún persiste una brecha de visibilidad entre las áreas administrativas centrales y las zonas comerciales periféricas. Se concluye que la cultura organizacional es un proceso vivo y en disputa; por tanto, los avances en el reconocimiento de áreas como el Archivo Central deben servir de precedente para una democratización del relato. La pertenencia real solo se consolida cuando la escucha activa y la representación equitativa eliminan las jerarquías de visibilidad, permitiendo que cada colaborador se reconozca como un agente vital del impacto social de la microfinanciera.

10.4 El cambio en microfinanzas: linealidad teórica vs. reforzamiento situado

Al contrastar el modelo de Kurt Lewin con la dinámica organizacional de UNI2 Microcrédito, se deriva una lección situada de alto valor para la gestión del cambio: la linealidad teórica de las fases de descongelamiento, movimiento y recongelamiento se ve tensionada por la dispersión geográfica de las zonas y la cultura de inmediatez propias del sector. En este contexto, surge el interrogante crítico: ¿Cómo se logra la estabilidad de un nuevo hábito cuando la estructura es volátil? La respuesta hallada en esta sistematización indica que el recongelamiento no operó como un estado estático de reposo, sino como un reforzamiento situado capaz de absorber tensiones operativas.

La efectividad de este proceso de cambio se fundamenta en los resultados de la percepción interna. Según la encuesta de impacto realizada, el 100% de los colaboradores calificó la transición de una comunicación reactiva a una planificada como buena o excelente. Este dato es revelador al dialogar con la teoría de Lewin; demuestra que el movimiento fue exitoso porque se basó en una apropiación colectiva de los protocolos. Ante el cuestionamiento sobre la sostenibilidad, los resultados indicaron que el 60% de los participantes percibió el nuevo flujo como un proceso retador pero necesario, lo que sugiere que la estabilidad no se alcanzó por inercia, sino a través de un esfuerzo consciente de adaptación a los nuevos dispositivos de gobernanza informativa.

"El éxito de la institucionalización se evidencia cuando el colaborador reconoce que, sin el plan estratégico, la organización retrocedería hacia la desinformación (opinión compartida por el 100% de los encuestados en términos de sostenibilidad)".

Bajo esta perspectiva, el recongelamiento se configura como un proceso de mantenimiento continuo que requiere adaptación sistemática. La estabilidad de los nuevos hábitos comunicativos, comprobada incluso ante vacancias en roles de liderazgo, confirma que la sostenibilidad del cambio reside en la capacidad del sistema para transformar las contingencias en protocolos de actuación internalizados. El hecho de que la gestión pasara de ser una tarea operativa a un activo estructural de la empresa valida la pertinencia de la intervención.

En conclusión, la sistematización demuestra que en el sector microfinanciero, el cambio organizacional no culmina con la implementación de una herramienta, sino con la legitimación de una nueva racionalidad comunicativa. La arquitectura de UNI2 queda así

consolidada no por la figura de un individuo, sino por la solidez de sus flujos, preparada para responder a los desafíos futuros con autonomía, coherencia y un enfoque centrado en la construcción continua de la cultura organizacional.

Referencias

- Avila, B. A. L., Freire, M. C. I., & Silva, J. D. A. (2025). *Sistematización de experiencias como metodología de investigación educativa: Casos de innovación, inclusión y tecnología*.
- Brandolini, A., González Frígoli, N., & Hopkins, N. (2009). *La comunicación en organizaciones: Diseño y gestión de estrategias*. Editorial La Crujía.
- Carrillo, A. T. (1999). La sistematización de experiencias educativas: reflexiones sobre una práctica reciente. *Pedagogía y Saberes*, 13.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com Editor.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10.^a ed.). Cengage Learning.
- Del Carmen González-Vega, A. M., Salazar, A. L., & Ramírez, J. M. (2023). LA ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. UNA REFLEXIÓN DESDE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. *New Trends In Qualitative Research*, 17, e808.
- Ferrari, C. A. (2012). *Finanzas y microfinanzas para el desarrollo* (Libros de Desarrollo Económico, No. 1). Secretaría de Desarrollo Económico; Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Gumucio Dagron, A. (2001). *Haciendo olas: Historias de comunicación participativa para el cambio social*. Fundación Rockefeller.
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Bosch.
- Schein, E.H. (1996). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning*. *Systems Practice* 9, 27–47.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.^a ed.). Wiley.

Serna, H. (2005). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 3R Editores.

Superfinanciera. (2024). *Reporte de Inclusión Financiera 2023: avances y retos en Colombia*.

Superfinanciera. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115193/reporte-de-inclusion-financiera-2023-avances-y-retos-en-colombia/>

Pedroza, P. A. (2010). *Microfinanzas en América Latina y el Caribe: El sector en cifras*.

Torres Carrillo, A., & Cendales González, L. (2017). La sistematización como práctica formativa e investigativa. *Pedagogía Y Saberes*, (26), 41.50.

Anexos

Anexo A

capturas de pantalla

Anexo A1

captura de pantalla

The screenshot shows a survey interface for 'UNI2 Microcrédito'. At the top, there is a header with the UNI2 logo and a photo of a man. The main title of the survey is 'Cuestionario de Impacto: Plan Estratégico de Comunicación UNI2'. Below the title, there are instructions: 'Instrucciones: Seleccione la opción que mejor represente su percepción sobre la gestión de comunicación interna en el último año.' A red asterisk indicates that the question is mandatory. The first question is '¿A que área perteneces?' with a text input field labeled 'Tu respuesta'. The second question is '¿Cómo calificaría la transición de una comunicación reactiva (informar solo lo urgente) a una comunicación planificada?' with four radio button options: 'Excelente: Ahora la información se entrega con anticipación y propósito.', 'Buena: Se nota mayor orden, aunque a veces persiste la urgencia.', 'Regular: La comunicación sigue sintiéndose improvisada en ocasiones.', and 'Deficiente: No percibo ningún cambio en la planificación.'

UNI2
Microcrédito

Cuestionario de Impacto:
Plan Estratégico de Comunicación UNI2

Cuestionario de Impacto: Plan Estratégico de Comunicación UNI2

Instrucciones: Seleccione la opción que mejor represente su percepción sobre la gestión de comunicación interna en el último año.

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿A que área perteneces?

Tu respuesta

¿Cómo calificaría la transición de una comunicación reactiva (informar solo lo urgente) a una comunicación planificada? *

☐ Excelente: Ahora la información se entrega con anticipación y propósito.

☐ Buena: Se nota mayor orden, aunque a veces persiste la urgencia.

☐ Regular: La comunicación sigue sintiéndose improvisada en ocasiones.

☐ Deficiente: No percibo ningún cambio en la planificación.

Nota: Evidencia de cabezote y pregunta 1 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicación de UNI2.

Anexo A2

captura de pantalla

¿Qué tan difícil fue para su área adaptarse a los nuevos protocolos de comunicación (tiempos de entrega, uso de plantillas, canales oficiales)? *

☐ Fácil: El equipo se adaptó rápidamente a la nueva dinámica.

☐ Retador: Hubo resistencia inicial, pero ya se adoptaron las prácticas.

☐ Difícil: Aún nos cuesta seguir los protocolos y preferimos lo anterior.

☐ Muy difícil: No hemos podido adoptar la nueva forma de trabajo.

¿Cómo califica la apertura de los Comités de Comunicación para que su área proponga y construya contenidos? *

☐ Genuina: Se nos toma en cuenta y nuestras ideas se publican.

☐ Funcional: Participamos, pero la decisión final siempre es centralizada.

☐ Simbólica: Se nos pregunta, pero no hay un impacto real en el contenido.

☐ No contamos con Comité de comunicación

¿En qué medida considera que la formalización de canales de apoyo (Grupo Comunicaciones UNI2 / Magazin) ha reducido el uso de canales informales (WhatsApp/Rumores) para temas de trabajo? *

☐ Signitivamente: Los nuevos canales son ahora la fuente confiable.

☐ Moderadamente: Se usan los oficiales, pero el WhatsApp informal sigue siendo fuerte.

☐ Levemente: El ruido informal sigue predominando.

☐ Nulo: No ha habido cambios en el flujo de información.

Nota: Evidencia de preguntas 2 a 4 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicación de UNI2.

Anexo A3

captura de pantalla

¿Considera que las campañas de comunicación (Recono Ser - Este valor te luce) * han logrado que los valores medulares de UNI2 se vivan en el día a día?

☐ Totalmente de acuerdo: Los valores se ven reflejados en el comportamiento del equipo.

☐ De acuerdo: Son más visibles, pero falta internalizarlos más.

☐ En desacuerdo: Se perciben solo como mensajes superficiales o estéticos.

☐ Totalmente en desacuerdo: No hay relación entre los mensajes y la realidad.

Si hoy se dejara de ejecutar el Plan de Comunicación, ¿Qué cree que pasaría con los hábitos comunicativos de los colaboradores? *

☐ Se mantienen: La nueva forma de comunicación ya es parte de la cultura.

☐ Retroceden parcialmente: Se mantendrían algunos canales, pero volvería el desorden.

☐ Retroceden totalmente: Volveríamos de inmediato a la informalidad y el caos previo.

¿Qué te gustaría mejorar en las comunicaciones que fortalezcan la cultura Organizacional? *

Tu respuesta _____

Nota: Evidencia de preguntas 5 a 7 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicación de UNI2.

Anexo B

capturas de pantalla

Anexo B1

captura de pantalla

The screenshot shows a survey form with an orange header. The header contains the UNI2 logo, the text 'AMIGO COLABORADOR...', and the question '¿QUÉ TE HA PARECIDO EL "INFORMADO UNI2"?' next to a microphone icon. The main body of the form has a white background with an orange border. It repeats the question '¿QUÉ TE HA PARECIDO EL "INFORMADO UNI2"?' and includes a paragraph: 'Queremos conocer tu opinión sobre El Informando UNI2. Tu participación es clave para seguir mejorando este espacio y fortalecer nuestra comunicación y cultura organizacional.' Below this is a red asterisk indicating a mandatory question. The final section is titled 'Zona a la que perteneces *' and lists eleven radio button options: Central - Administrativa, Antioquia - Comercial, Nariño - Comercial, Huila - Comercial, Cauca - Comercial, Valle - Comercial, Boyacá - Comercial, Córdoba - Comercial, Santander - Comercial, Bogotá - Comercial, and Tolima - Comercial.

UNI2
AMIGO COLABORADOR...
¿QUÉ TE HA PARECIDO EL "INFORMADO UNI2"?

¿QUÉ TE HA PARECIDO EL "INFORMADO UNI2"?

Queremos conocer tu opinión sobre *El Informando UNI2*. Tu participación es clave para seguir mejorando este espacio y fortalecer nuestra comunicación y cultura organizacional.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Zona a la que perteneces *

- ☐ Central - Administrativa
- ☐ Antioquia - Comercial
- ☐ Nariño - Comercial
- ☐ Huila - Comercial
- ☐ Cauca - Comercial
- ☐ Valle - Comercial
- ☐ Boyacá - Comercial
- ☐ Córdoba - Comercial
- ☐ Santander - Comercial
- ☐ Bogotá - Comercial
- ☐ Tolima - Comercial

Nota: Evidencia de cabezote y pregunta 1 del cuestionario de percepción del magazín Informado UNI2.

Anexo B2

captura de pantalla

¿Qué tan claro y relevante consideras el contenido presentado? *

☐ Muy claro y relevante

☐ Claro y relevante

☐ Poco claro

☐ No es relevante

¿Sientes que tu área (central) u oficina comercial se ha visto representada en el informando UNI2? *

☐ Sí, totalmente

☐ Eventualmente

☐ Poco

☐ No

¿Sientes que *El Informando UNI2* te mantiene informado sobre lo que sucede en la compañía? *

☐ Sí, totalmente

☐ En gran parte

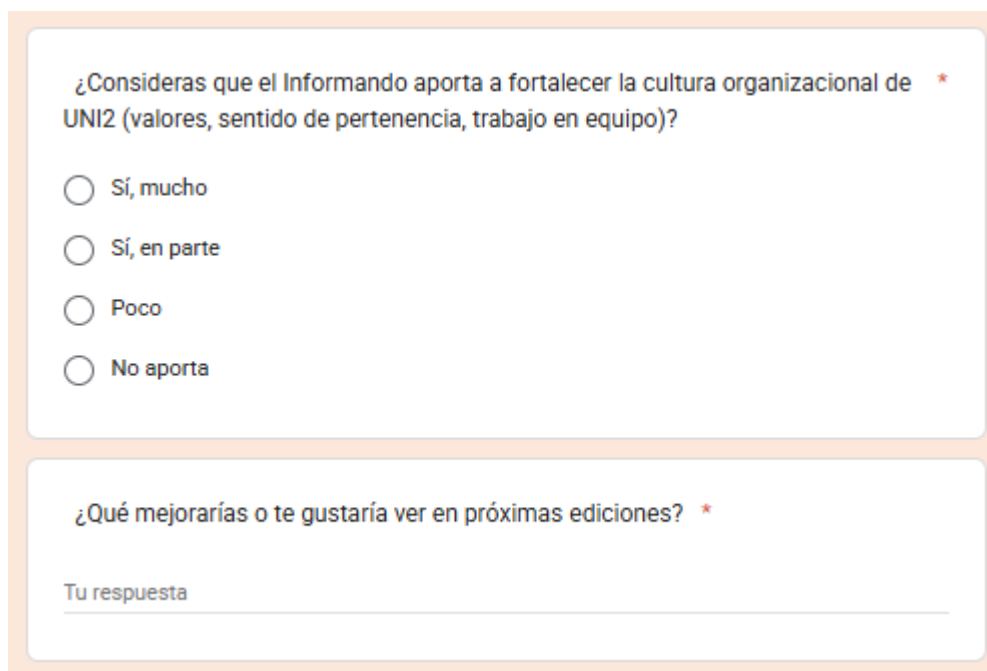
☐ Poco

☐ No

Nota: Evidencia de preguntas 2 a 4 del cuestionario de percepción del magazín Informado UNI2.

Anexo B3

captura de pantalla



¿Consideras que el Informando aporta a fortalecer la cultura organizacional de UNI2 (valores, sentido de pertenencia, trabajo en equipo)? *

☐ Sí, mucho

☐ Sí, en parte

☐ Poco

☐ No aporta

¿Qué mejorarías o te gustaría ver en próximas ediciones? *

Tu respuesta

Nota: Evidencia de preguntas 5 y 6 del cuestionario de percepción del magazín Informado UNI2.

Anexo C*capturas de pantalla***Anexo C1***captura de pantalla***Resultados Cuestionario de Impacto - Plan Estratégico de Comunicación UNI2**

1. ¿A qué área perteneces?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
MERCADEO	2	28.57%
TALENTO HUMANO	2	28.57%
TI	1	14.29%
CONTABILIDAD	1	14.29%
SEGUROS	1	14.29%

2. ¿Cómo calificaría la transición de una comunicación reactiva (informar solo lo urgente) a una comunicación planificada?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buena: Se nota mayor orden, aunque a veces persiste la urgencia.	4	57.14%
Excelente: Ahora la información se entrega con anticipación y propósito.	3	42.86%

3. ¿Qué tan difícil fue para su área adaptarse a los nuevos protocolos de comunicación (tiempos de entrega, uso de plantillas, canales oficiales)?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fácil: El equipo se adaptó rápidamente a la nueva dinámica.	5	71.43%
Retador: Hubo resistencia inicial, pero ya se adoptaron las prácticas.	2	28.57%

Nota: Evidencia resultados de preguntas 2 a 4 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicación de UNI2.

Anexo C2*captura de pantalla*

4. ¿Cómo califica la apertura de los Comités de Comunicación para que su área proponga y construya contenidos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Genuina: Se nos toma en cuenta y nuestras ideas se publican.	3	44%
No contamos con Comité de comunicación	2	28%
Funcional: Participamos, pero la decisión final siempre es centralizada.	2	28%

5. ¿En qué medida considera que la formalización de canales de apoyo (Grupo Comunicaciones UNI2 / Magazin) ha reducido el uso de canales informales (WhatsApp/Rumores) para temas de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente: Se usan los oficiales, pero el WhatsApp informal sigue siendo fuerte.	3	42%
Significativamente: Los nuevos canales son ahora la fuente confiable.	3	42%
Levemente: El ruido informal sigue predominando.	1	16%

6. ¿Considera que las campañas de comunicación (~~Recono Ser~~ - Este valor te luce) han logrado que los valores medulares de UNI2 se vivan en el día a día?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo: Son más visibles, pero falta internalizarlos más.	5	72%
Totalmente de acuerdo: Los valores se ven	2	28%

Nota: Evidencia resultados de preguntas 4 a 6 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicación de UNI2.

Anexo C2*captura de pantalla*

7. Si hoy se dejara de ejecutar el Plan de Comunicación, ¿Qué cree que pasaría con los hábitos comunicativos de los colaboradores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Retroceden parcialmente: Se mantendrían algunos canales, pero volvería el desorden.	5	70%
Retroceden totalmente: Volveríamos de inmediato a la informalidad y el caos previo.	1	15%
Se mantienen: La nueva forma de comunicación ya es parte de la cultura.	1	15%

8. ¿Qué te gustaría mejorar en las comunicaciones que fortalezcan la cultura Organizacional?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento de colaboradores y funciones dentro de la compañía	1	14.29%
Todo perfecto.	1	14.29%
procesos definidos aún hay mucha comunicación y correos por falta de cumplir procesos	1	14.29%
En la comunicación con el equipo comercial para que dejen de usar más canales formales como el correo electrónico para sus solicitudes, ya que el uso de WhatsApp, aunque es un medio válido hay información sensible que no es pertinente trabajar por ese medio	1	14.29%
Sin comentarios todo excelente y claro	1	14.29%
Me gusta el contenido	1	14.29%
Por el momento no evidencio oportunidades de mejora, sin embargo, recalcar que se mantenga la buena comunicación.	1	14.29%

Nota: Evidencia resultados de preguntas 7 y 8 del cuestionario de impacto del plan estratégico de comunicación de UNI2.

Anexo D*capturas de pantalla***Anexo D1***captura de pantalla***Resultados Encuesta de percepción - Informado UNI2**

1. Zona a la que perteneces

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Central - Administrativa	15	80%
Santander - Comercial	1	5%
Cauca - Comercial	1	5%
Huila - Comercial	1	5%
Valle - Comercial	1	5%

2. ¿Qué tan claro y relevante consideras el contenido presentado?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy claro y relevante	14	73%
Claro y relevante	5	26%

3. ¿Sientes que tu área (central) u oficina comercial se ha visto representada en el informando UNI2?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, totalmente	11	57.89%
Poco	5	26.32%
Eventualmente	3	15.79%

4. ¿Sientes que El Informando UNI2 te mantiene informado sobre lo que sucede en la compañía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, totalmente	10	52.63%
En gran parte	8	42.11%
Poco	1	5.26%

Nota: Evidencia resultados preguntas 1 a 4 del cuestionario de percepción del magazín Informado UNI2.

Anexo D2*captura de pantalla*

5. ¿Consideras que el Informando aporta a fortalecer la cultura organizacional de UNI2 (valores, sentido de pertenencia, trabajo en equipo)?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, mucho	15	80%
Sí, en parte	4	20%

6. ¿Qué mejorarías o te gustaría ver en próximas ediciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
N/A	1	5.26%
Mostrar mejoramientos de procesos, de las áreas que lo realizan para destacar la labor	1	5.26%
nada	1	5.26%
Todo claro	1	5.26%
Sin sugerencias	1	5.26%
.	1	5.26%
Me gusta mucho como ha sido el contenido hasta ahora	1	5.26%
Incluir las actividades más relevantes de todas las zonas	1	5.26%
El tema con nuestros clientes es super importante, y me gustaría ver que se tuvieran en cuenta todas las áreas de la empresa en mi caso somos muy olvidados nunca fuimos orgullo unidos y el archivo central es unas áreas mi importante y relevante para la empresa	1	5.26%
Continuando con la inclusión de más regiones en el informado para que todos participemos	1	5.26%
Todo está perfecto, gracias por esta sesión.	1	5.26%
Se pueden hacer secciones interactivas	1	5.26%
Me gusta el formato	1	5.26%
Na	1	5.26%
Regional Cauca	1	5.26%
Conocer historias de todas las oficinas	1	5.26%
Mas creatividad	1	5.26%
Más dinamico	1	5.26%
Que me recortan los videos	1	5.26%

Nota: Evidencia resultados preguntas 5 y 6 del cuestionario de percepción del magazín Informado UNI2.