



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

TRABAJO FINAL DE GRADO

# COMUNICACIÓN SINDICAL

VIEJOS  
PROBLEMAS,

NUEVOS  
ESCENARIOS

AFDNT

Asociación de Funcionarios de la  
Dirección Nacional de Transporte

Tutora: Paola Papa

Co-tutora: Siboney Moreira

Estudiantes:

Luciana Almirón - 4.449.081-3

Fernanda García - 4.952.710-2

Sebastián Ibáñez - 4.393.222-6

## Agradecimientos

*Muchas personas nos han acompañado a lo largo de todo el proceso y creemos que cada uno de ellos ha aportado en mayor o menor medida a hacer posible este trabajo final de grado.*

*En primer lugar, a nuestras familias, amigos y amigas, por ser sostén en este camino de aprendizajes en la vida universitaria y sobre todo en este tramo final tan importante.*

*A Siboney Moreira por su apoyo en todo momento, siempre presente para orientarnos en el transcurso de este TFG.*

*A todos los y las docentes del trayecto de comunicación organizacional y a todos los profesores y las profesoras que forman parte de la FIC, que han contribuido a nuestra formación, aportando sus experiencias y conocimientos.*

*Al personal de biblioteca: Leandro, Gabriela, Jackeline, Viviana e Inés por su cálida atención y disposición asistiéndonos y animándonos durante tantos encuentros a lo largo de todo el proceso.*

*A la Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte por confiar en nosotros, por abrirnos sus puertas y permitirnos llevar a cabo esta intervención.*

*Algunos agradecimientos especiales a: Valentina Almirón, Pedro Martín Moreno, Clara Ricardi.*

*A compañeros y compañeras de generación y de la carrera en general, por hacer este camino más disfrutable y formar parte de las anécdotas que llevaremos guardadas en nuestra memoria.*

Lu, Fer y Seba.

# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
1.1. Justificación de la elección de la organización	4
1.2. Presentación y contextualización	5
<b>2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>10</b>
2.1. Problemas o necesidades manifestados por la organización	11
2.2. Problemas o necesidades identificados	12
2.3. Mapa de actores involucrados	14
2.4. Marco conceptual	15
2.5. Marco metodológico	19
2.6. Análisis de datos e información	22
2.7. Recomendaciones	30
<b>3. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>32</b>
3.1. Resumen ejecutivo	33
3.2. Marco conceptual	35
Hacia las acciones	36
Hacia la cohesión de la identidad	37
3.3. Objetivos - general y específicos	39
3.4. Actividades	40
Construir un mapa de públicos junto con los actores claves de la organización	40
Elaborar un manual de comunicación	41
Conformar una comisión de comunicación	43
Ciclo de capacitación en herramientas de comunicación	44
Establecer un cronograma de fechas festivas del sindicato	47
Generar una línea de tiempo	48
Realización de un conjunto de piezas audiovisuales	49
Plan de difusión de las piezas	50
3.5. Cronograma	53
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>
<b>5. ANEXOS</b>	<b>57</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

# **1- INTRODUCCIÓN**

BRIEF: Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte  
(AFDNT)

## **1.1 - Justificación de la elección de la organización**

La elección del sindicato de los trabajadores de la Dirección Nacional de Transporte (AFDNT) surge desde la iniciativa de uno de los integrantes del equipo, quien pertenece como funcionario al Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) desde hace once años. La cercanía y familiaridad con dicha organización nos permitió el fácil acceso y ya de antemano conocer algunos aspectos fundamentales para reforzar la motivación.

La idea de comenzar el proceso de trabajo final de grado interviniendo en un sindicato implica también involucrarnos desde una visión común que compartimos como equipo, intentando poner énfasis en los aspectos organizacionales desde lo colectivo y lo participativo. El mayor desafío que nos supone dicho proyecto es la posibilidad de adentrarnos en una organización compleja inserta en el aparato burocrático-estatal y poder comprender y diagnosticar distintas problemáticas que fueron emergiendo en el transcurso del trabajo.

Nos resulta de gran interés entender esta oportunidad como un pequeño aporte a las diferentes investigaciones que se puedan estar realizando en torno al movimiento sindical en Uruguay, teniendo en cuenta las particularidades y dificultades que se presentan en el contexto actual. Tomar contacto con las organizaciones enriquece nuestras experiencias al mismo tiempo que nos permite poner en práctica el conocimiento adquirido.

## 1.2- Presentación y contextualización de la organización

La Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte está inserta en la Dirección Nacional de Transporte, unidad ejecutora del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO)

El MTO es un inciso con siete unidades, estas unidades funcionan como Direcciones Nacionales.

Las mismas son:

- Dirección General de Secretaría.
- Dirección Nacional de Arquitectura.
- Dirección Nacional de Vialidad.
- Dirección Nacional de Hidrografía.
- Dirección Nacional de Planificación y Logística.
- Dirección Nacional de Topografía.
- Dirección Nacional de Transporte.

Cada dirección cuenta con su propio sindicato:

AFUTOP - Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Topografía

AFDNA - Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Arquitectura

AFDNT - Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte

AFUSEC- Asociación de Funcionarios de la Dirección General de Secretaría

AODAMTOP - Asociación de Obreros de Arquitectura del Ministerio de Transporte y Obras Públicas

AFUVI - Asociación de Funcionarios de la Dirección de Vialidad

AFUHID - Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Hidrografía.

Las actividades de la Dirección Nacional de transporte (DNT) tienen que ver con: determinar el alcance del Plan Global de Transporte; estudiar la demanda de transporte y su particularidad; fijar la estructura de actividades económicas que van a servir los modos, es decir a la gran diversidad de formas de transporte regulado, en la red de infraestructuras y las prestaciones que deberán dar; establecer costos de referencia para el transporte de cargas; dotar de

procedimientos que aseguren la transparencia técnica al sistema de pasaje; revisar los marcos regulatorios en materia de transporte de cargas en todas sus formas y plantear mejoras si lo amerita, además fomentar el acceso a la enseñanza básica a los estudiantes de enseñanza media de instituciones públicas de todo el país; promocionar la renovación gradual y permanente de la flota de transporte regular de pasajeros; facilitar el mantenimiento de un sistema de estudio del costo de las tarifas a los usuarios del transporte regular de pasajeros; implementar procedimientos que faciliten el transporte internacional, promocionar el desarrollo de actividades logísticas; realizar gestiones con los organismos competentes para mejorar la circulación en el Área Metropolitana de Montevideo, realizar toda otra actividad afín que se le asigne.

La Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte (AFDNT) es una asociación que tiene como objetivo defender los intereses y derechos de los funcionarios afiliados de la Dirección Nacional de Transporte del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, brinda servicios de asesoría e información tratando de generar soluciones para las diversas problemáticas que se presentan. Dicha organización no tiene personería jurídica pero está afiliada al PIT - CNT a través de la Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado (COFE) y al mismo tiempo cuenta con un estatuto que es usado como reglamento interno.

La integran aproximadamente doscientos sesenta afiliados, de los cuales cien pertenecen al interior del país y ciento sesenta están en Montevideo.

Esta organización sindical está compuesta por un director, un secretario (quien renunció al cargo el 12 de julio de 2019 dejando su lugar a una nueva integrante), una secretaria de finanzas y un secretario representante del interior. Al mismo tiempo, hay una lista de cinco suplentes, una comisión fiscal compuesta de tres titulares y sus respectivos suplentes, y una comisión electoral. Cuenta con un espacio de reuniones pero que no se utiliza o aún no ha sido apropiado por los trabajadores; el salón sindical tiene una habitación con dormitorio y baño que en la actualidad se encuentra a disposición de los compañeros agremiados del interior para poder hospedarse cuando vienen a determinadas actividades. El grupo sindical acostumbra a celebrar sus asambleas en el cuarto piso de la Dirección Nacional de Transporte; excepto cuando se reúnen en la coordinadora de sindicatos con una plataforma reivindicativa común que se realizan en el hall principal del edificio de Secretaría del Ministerio de Transporte.

El nuevo ejecutivo de AFDNT se encuentra cumpliendo sus funciones desde las últimas elecciones que se realizaron el 5 de noviembre del 2018. En dicha instancia se presentaron dos listas, una de ellas (Lista 10) integrada por el propio ejecutivo que se postulaba a una reelección, y la otra lista (Nro. 2018) que resultó la ganadora, conformada por agremiados pertenecientes a los últimos ingresos presupuestados por el Ministerio de Transporte. Previo a las elecciones el sindicato fue presidido por la misma directiva por más de ocho años (cuatro períodos) ya que durante ese tiempo no se presentaron opciones alternativas. La lista que se presentó fue integrada por jóvenes que prometían cambios sustanciales, sobre todo vinculados a la administración de los fondos del gremio, algo muy criticado hacia el ejecutivo anterior. El proceso de la campaña electoral fue complejo ya que reinaba una gran tensión tanto entre los dos grupos que se presentaban con sus listas así como con los afiliados, dicha información se ve reflejada desde el primer acercamiento a la organización.

En este contexto, la lista 2018, al resultar vencedora convocó a una primera asamblea y se presentan como nueva directiva. Allí exponen, directamente y en conocimiento a todos los agremiados, que el ejecutivo anterior no brindó ningún tipo de información para la transición correspondiente; sobre todo en materia económica en torno al saldo de la cuenta del gremio. Así fue que la primera moción que presenta la nueva directiva en la primera asamblea fue contratar a una auditoría contable para analizar los estados de cuenta, ya que no se entregaron ni dinero ni comprobantes. Esto se tradujo también en otras medidas avaladas por el sindicato, como el desalojo de familiares del presidente, que hasta el momento vivía en la habitación del local sindical. Estos conflictos llevaron a más roces entre el ejecutivo anterior y actual. Cuando la auditoría concluye que hay faltante de dinero y de documentos probatorios que demuestren los gastos del ejecutivo anterior, se decide llamar a asamblea. Así se resuelve destituir de la lista de afiliados a los integrantes del ejecutivo anterior. Esta destitución trajo más amenazas a la nueva directiva y un recurso de revocación alegando que la forma en la que se decide la destitución no está respaldada por el estatuto.

Actualmente la organización sindical se encuentra en un periodo de transición y reestructura en el que se evidencia la voluntad de cambiar la forma de trabajo. Este aspecto se ha subrayado en el primer acercamiento que tuvimos con la organización, donde se planteó la necesidad y voluntad de hacer transparente la gestión de los recursos del sindicato. Una de las diferencias

que se plantean en relación a la anterior conducción, es que el presidente no desplazó su actividad laborar por la sindical, sino que cumple con ambas funciones de forma simultánea.

En cuanto a los mecanismos de participación se realiza una asamblea cuando existen temas a tratar, aunque los estatutos indican que deberían realizarse mínimamente de forma bimensual. Desde la directiva se entiende que con una instancia es más que suficiente, y como innovación se agrega una transmisión vía Facebook live para quienes no pueden asistir o se encuentran en el interior.

En el proceso de cambio de gestión se vieron movimientos en las afiliaciones donde se registraron nuevos ingresos y también bajas que se reconoce están asociadas a la afinidad con la gestión anterior. Este nuevo proceso está fuertemente marcado por la desvinculación conflictiva del ejecutivo saliente sumado a una demanda económica por daños y perjuicios. Este conflicto también se da a nivel virtual, ya que el ex presidente se mantiene como administrador de la primera cuenta de Facebook del sindicato donde hace declaraciones y posteos en torno a este problema.

## 2. DIAGNÓSTICO

## **2 - DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN**

---

Antes de proceder al desarrollo del diagnóstico, nos resulta necesario exponer brevemente en qué consiste dicha instancia. Según lo planteado por Stephen Robins (2009), este tipo de trabajo es realizado habitualmente por consultores externos a la organización, a través de diversos encuentros con los actores se formularán una serie de problemas y necesidades que se deban atender para mejorar o cambiar determinados aspectos. Para llegar a recabar la información necesaria se realizan preguntas a los funcionarios, se hace un estudio de los medios que se utilizan y sobre todo del material que pueda aportar a generar un primer panorama sobre la organización.

Luego de dar por finalizado el trabajo en el campo, sigue el análisis de los datos recabados que dará un orden y prioridad a los problemas tanto percibidos como manifestados. Para poder trabajar en base a los problemas es necesaria una retroalimentación entre el equipo de trabajo o el consultor y los miembros de la organización en donde se compartan los resultados obtenidos en la primera etapa, de esta manera se logrará trabajar en conjunto sobre las acciones concretas a llevar a cabo. *“Es decir, que las personas que estarían involucradas en cualquier programa para el cambio deben involucrarse activamente en la determinación de cuál es el problema y en la participación para generar una solución”* (Robins, 2009:628).

## 2.1- Problemas percibidos por la organización

Desde el primer acercamiento con la organización se hicieron explícitos diferentes problemas que involucran aspectos tanto internos como externos a la organización. En cuanto a los problemas de comunicación, el sindicato identifica dificultades en la convocatoria y baja participación en las asambleas, como consecuencia no se logra alcanzar el quórum necesario para que éstas sean de carácter resolutivo.

Otro de los problemas manifestados por la organización es la falta de experiencia que posee la nueva directiva en cuanto a la actividad sindical: conocer su funcionamiento, su marco legal, los códigos institucionales, etc. Al mismo tiempo este proceso de aprendizaje se vio condicionado por la necesidad urgente de resolver temas económicos que quedaron inconclusos en la transición con el ejecutivo anterior. En palabras de un miembro del ejecutivo:

*“nos costó arrancar en el sentido de que no sabíamos mucho, nos costó... mientras arreglábamos esos temas.”* (Entrevistado 1 - Integrante del Ejecutivo)

Por otra parte, aún no han podido llegar a tener presencia en el interior pero es una de las metas a alcanzar. Cabe destacar que un gran número de afiliados al sindicato se encuentra fuera de Montevideo.

Uno de los objetivos internos que se plantean es aumentar el número de afiliaciones, considerando que en la actualidad cuentan con doscientos sesenta y cinco agremiados en un total de cuatrocientos funcionarios de la DNT en todo el país (66.25%). El presidente del sindicato sostiene que a pesar de haber contabilizado nuevas afiliaciones, el porcentaje se mantiene ya que de forma proporcional se dieron algunas bajas desde la fecha de su asunción.

Otra necesidad planteada desde la organización es poder concretar la personería jurídica del sindicato. Esto le daría un carácter más formal, además de tener otros beneficios y posibilidades de incidencia. Asimismo, el estatuto pasaría de ser una guía a una norma que los rige y ampara con derechos y obligaciones. Además, con esta formalización, el presidente se exime de la responsabilidad de recibir todos los aportes de agremiados en su propia cuenta bancaria, como ha funcionado hasta el momento. A partir de esta medida, se pretende establecer un precedente para mejorar las prácticas en torno a la administración de la organización.

## **Objetivos del ejecutivo**

- Lograr homologación de cargos: actualización de vacantes y estructura de escalafón, serie y grado.
- Regularización de régimen de horarios para inspectivos.
- Negociar una reestructura.
- Generar más afiliaciones.
- Nocturnidad en balanza y terminales.

## **Necesidades que manifiesta la organización**

- Aumentar la convocatoria en las asambleas.
- Mejorar los canales de comunicación.
- Tener un acercamiento con los agremiados del interior del país.
- Mejorar la participación de los afiliados.
- Tener una persona que maneje la comunicación.

## 2.2 Problemas identificados

El sindicato, en la actualidad, se encuentra inmerso en un proceso de cambio organizacional que se ve reflejado en los diferentes discursos de los actores involucrados. La directiva actual propone una nueva línea de acción para llevar adelante la gestión del sindicato, diferenciándose del ejecutivo anterior y estableciendo como punto de partida la transparencia de los recursos. En este contexto se evidencian posturas que apoyan e impulsan la transformación, así como también resistencias que dificultan el proceso.

Al mismo tiempo se inscriben también problemas internos a la organización que se intensifican, como:

- Cultura organizacional débil, poco trabajada en la interna, que se evidencia en: falta información y apropiación de la historia de la organización (memoria organizacional discontinua, fragmentada y con vacíos); valores, prácticas, rituales y creencias que no son compartidas por todos los miembros del sindicato.
- La imagen de AFDNT varía según el ejecutivo que esté de turno.
- Poco peso y fuerza para negociar.
- Roles desdibujados y ausencia de comisiones.
- Dificultad para desvincularse del conflicto con la directiva anterior.
- Vínculos internos debilitados.
- Falencias en el uso de herramientas de comunicación.
- Poca experiencia sindical del ejecutivo.
- Identidad organizacional debilitada.

## 2.3 - Mapa de actores



### **MIEMBROS DEL EJECUTIVO**

Presidente, Secretario General, Tesorero y Delegado del interior



### **AFILIADOS EN OFICINA (MONTEVIDEO)**

Afiliados a la AFDNT que trabajan en las oficinas del Ministerio central en Ciudad Vieja y se distribuyen en los pisos 4to, 5to y entre piso.



### **AFILIADOS QUE SE DESEMPEÑAN EN RUTAS NACIONALES**

Funcionarios afiliados a la AFDNT que trabajan como controladores en tareas inspectivas de fiscalización así como en custodias, balanzas y toda tarea ejercida por la Dirección Nacional de Transporte en rutas con jurisdicción nacional.



### **AFILIADOS JÓVENES QUE INGRESARON COMO BECARIOS**

Funcionarios más jóvenes de la plantilla que pertenecen al último ingreso masivo de funcionarios, primero como becarios y luego concursando para ser contratados hasta la presupuestación.



### **AFILIADOS FUNDACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Tanto la Secretaria General de la AFDNT como algunos funcionarios que se encuentran en el sindicato desde sus inicios.

## 2.4 – Marco conceptual

Al preguntarnos cómo nos paramos frente a la organización que pretendemos abordar, es necesario, en principio, situar a la comunicación como portadora de la trama cultural que sostiene y posibilita la interacción social de los sujetos, así como sus representaciones en un grupo a lo largo de tiempo (Uranga, 2016: 19). Por lo tanto, es importante analizarla desde una dimensión más integral de la disciplina a partir del contexto, las subjetividades de sus integrantes, los espacios en donde se generan e interactúan los discursos y se producen sentidos. *“Las prácticas sociales, entendidas como todo aquello que vinculan al ser y actuar del sujeto social en cada uno de sus escenarios están cargadas de comunicación”* (Uranga, 2016: 19).

Del mismo modo, al momento de tomar contacto con la organización, se vuelve necesario evidenciar cuál es el rol del consultor en una intervención en comunicación, así como las diferentes etapas que conforman el proceso; es fundamental superar las concepciones previas sobre nuestro campo de estudio y las mediaciones que supone, dado que habitualmente *“se entiende que hacer algo en materia de comunicación en una organización significa principalmente implementar (o mejorar) medios para que “los de arriba” informen a “los de abajo” y/o los de “adentro” a los de “afuera””* (Kaplún, 2009: 13). En este sentido, nuestro trabajo busca alinearse a una perspectiva que trasciende la idea de “medios y mensajes” propiciando los espacios que impulsen el diálogo entre los actores que forman parte de la organización (Kaplún, 2003: 3).

Una vez en diálogo con dichos actores, se hace explícito el proceso de transformación en el que se encuentra el sindicato actualmente: existe un estado de desarme de la situación anterior dando lugar a una realidad diferente. Con lo cual, es preciso mencionar qué implica un **cambio organizacional**; para ello nos resulta fundamental comprenderlo como un proceso de transición de una situación a otra atravesado por transformación, alteración, irrupción y ruptura (Chiavenato, 2006: 322). Pensar este desarrollo del cambio sugiere también tomar conciencia del desequilibrio, la tensión e incomodidad que se puede generar en la organización. Según Chiavenato (2006: 414) existen algunas situaciones en la que el cambio es necesario, una de ellas es cuando suceden problemas de corte ético y moral, de esta manera se hace visible la urgencia de la nueva directiva de AFDNT de hacer las cosas de forma diferente: transitar la transformación hacia una organización transparente en la gestión de sus recursos.

Por otra parte, para profundizar sobre el proceso que enfrenta el sindicato, tomamos como referencia el modelo de Kurt Lewin (1951): *“el cambio exitoso en las organizaciones debe seguir una ruta de tres etapas: descongelar el statu quo, el movimiento hacia el estado final deseado, y el congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente”* (en Robins, 2009: 625). La primera etapa de *descongelamiento* supone romper con prácticas e ideas establecidas que se sostienen en el tiempo para incorporar nuevos conceptos y hábitos, con el fin de desarticular las estructuras tanto individuales como colectivas. La segunda etapa, denominada *movimiento*, implica adoptar las nuevas ideas, valores y comportamientos; desplazar el statu quo para pasar al estado deseable de la organización. La tercera y última etapa, *congelamiento*, conlleva a generar un balance entre las fuerzas que detienen el movimiento y aquellas que lo potencian; para lograr una permanencia del estado deseado.

En las dos primeras etapas se busca transformar aspectos que integran parte de la cultura de la organización, por ejemplo: las formas en cómo se hacen las cosas, las normas que se sustituyen, los valores se pretenden adoptar provocando tanto resistencias como cuestionamientos cuando lo aprendido se pone en discusión.

Sin embargo, **la cultura organizacional** es un fenómeno bastante profundo, difícil de dilucidar a simple vista; ya que no solo tiene que ver con conductas que orientan las acciones en un entorno construido por el devenir y los dispositivos donde se expresa dicha cultura de manera más visible, sino que también se constituye en lo que Schein (1984) denomina “presunciones básicas”. Estas se encuentran en un nivel más profundo, en donde operan los principios adquiridos por un grupo en respuesta a conflictos vivenciados a partir de una historia compartida. Se crea una visión común entre los miembros de la organización como producto de ese aprendizaje que solo encuentra sentido en ese espacio relacional definido (Schein, 1984: 23-24).

Uno de los obstáculos que puede emerger en esos espacios que se quieren poner en comunicación, es la resistencia por mantener dichas presunciones cuando entran en tensión las diversas creencias e ideas que tienen los sujetos sobre la organización. *“Frente al cambio y la necesidad de innovación, el desafío es desaprender las costumbres que limitan la creatividad.”* (Etkin, 2000: 227). En esta línea una de las habilidades a trabajar por la organización es el aprendizaje en equipo porque refuerza las competencias individuales produciendo una inteligencia colectiva, con el fin de promover una mejor coordinación de las acciones (Sange, 2004: 19).

Al comenzar a transitar la transformación, surgen como resultado ámbitos donde se interpela y se discute el estado de movimiento (Robins, 2009). *“El cambio y la diversidad son dos constantes que problematizan el concepto de la identidad, que ya no puede volver a ser el que fue. Ya no hay una identidad sino muchas, ya no hay inamovilidad sino constante transformación.”* (Pepe, 2011: 26).

En lo que refiere a la **identidad organizacional**, nos preguntamos cómo es que esta se inscribe en una organización y cómo se conecta con la noción de identificación.

*“La identidad es, pues, la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de sus rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. La identificación es, por otra parte, el acto de reconocer la identidad de un sujeto, esto es, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico así mismo (noción de unicidad)”* (Costa, 1993: 16).

A partir de lo mencionado anteriormente, la identidad, por lo tanto, integra todos aquellos atributos propios de la organización diferenciándose de las demás, al tiempo que construye en los sujetos una idea sobre lo que estos rasgos representan, pudiendo de esta forma identificarlos e identificarse. Desde esta perspectiva podemos inferir que la identidad de la AFDNT, tanto como la cultura, manifiestan un enfrentamiento entre visiones contradictorias sobre la organización, ya que existe una dificultad al momento de definir qué es y qué representa el sindicato para sus miembros.

Es aquí donde se percibe un alto grado de incertidumbre, de alteración en estructuras nuevas que desequilibran las viejas y se ven reflejadas en el clima organizacional. Por consiguiente, el clima organizacional se podría definir como la *“calidad del ambiente psicológico de una organización. [...] Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas”* (Chiavenato, 2009: 491).

A propósito de la noción de **incertidumbre**, encontramos que dicho estado de la organización es producto, además, de la falta de espacios en los que se comparta información; hace falta una retroalimentación de todos los miembros para generar mayor seguridad y confianza. *“Esta cierta “inseguridad” que genera la incertidumbre puede verse presentada en la organización básicamente por tres aspectos: falta de cultura comunicativa en las directivas de la organización “Comunicación ¿Para qué?”, ausencia de canales para ofrecer dicha información, subutilización de canales para hacer fluir la información”* (Aguilera, 2005).

Por lo tanto, uno de los caminos para reducir la incertidumbre es potenciar la participación. Es sustancial tener en cuenta que la **participación** no siempre se corresponde con las expectativas previstas. La participación “ [...] no es un estado fijo: es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grados de participación en el proceso de desarrollo [...] lo que determina realmente la participación de la gente, es el grado de decisión que tienen en el proceso” (Geilfus, 2009: 1). Es por ello que es indispensable contar con una caja de herramientas capaz de crear posibles soluciones desarrolladas en equipo sobre determinados problemas que permitan una integración e intercambio sostenible (Geilfus, 2009: 4).

Teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados, será fundamental respetar, entender y acompañar el proceso de cambio, crear escenarios adecuados para propiciar el pensamiento en conjunto desde un diseño participativo, así como también trabajar la idea de aprendizaje por parte de la organización, en la que *“interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender”* (Sange, 2004: 4). Será de especial importancia entender que *“El cambio de la comunicación pasa en primer lugar porque la palabra del otro tenga un verdadero lugar”* (Kaplún, 2003: 2).

## 2.5 – Marco metodológico

Realizar una intervención en comunicación dentro de una organización, requiere pensar en herramientas y estrategias metodológicas para un acercamiento que nos aporte información sobre la comunidad con la que estamos trabajando. A partir de una perspectiva integral, entendiendo “la comunicación como un proceso de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas...” (Uranga, 2016: 18), se busca entender y observar prácticas, discursos, así como también acontecimientos tomando a la organización como un todo y no con actores o escenarios aislados.

Desde el comienzo, se procuró una entrada al campo de estudio despejando cualquier preconcepción y disponiendo una escucha activa a las demandas y problemas de la organización, en un intercambio donde se hace necesario describir qué implica una intervención en comunicación. También se preparó un informe general sobre el desarrollo de nuestra participación para presentarlo por escrito al resto de los integrantes del sindicato, esto nos proporcionó un espacio de confianza.

En cuanto al diseño metodológico consideramos pertinente abordar nuestro trabajo desde un **enfoque cualitativo**, capaz de admitir un tratamiento profundo de la información, para conocer el entramado de relaciones que conviven y participan en la vida del sindicato a través de las narrativas de sus miembros. *“La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”* (Taylor y Bodgan, 1984: 7).

Durante todo el proceso fue sumamente importante generar instancias reflexivas tanto en el trabajo de campo como al momento de sistematizar los datos obtenidos, mediante el registro de notas en el diario de campo pudimos analizar y problematizar nuestras observaciones sobre la realidad que se nos presentaba, teniendo en cuenta la mirada de los sujetos implicados; en el marco de la organización, desde la empatía pero sin perder la mirada de extrañamiento.

Para conocer de cerca el sindicato optamos por **entrevistas en profundidad** a los cinco integrantes del ejecutivo. El objetivo es poder generar un diálogo que nos brinde información acerca de la perspectiva de cada entrevistado, al mismo tiempo de poder establecer un estado de situación de la organización. *“La entrevista en profundidad da la posibilidad de obtener una gran cantidad de información cualitativa en poco tiempo (1 hora de duración aproximadamente). Si es bien*

*dirigida, el entrevistador puede llegar a conocer la opinión subjetiva y sincera del entrevistado con respecto al tema de estudio"* (Irazábal; Martorelli; Ponce; Santangelo; 2010: 8).

Nos resultó adecuado tener la visión de todos los integrantes del consejo ejecutivo del sindicato, ya que son quienes llevan adelante las decisiones en torno a la gestión de sindicato, ellos nos pueden contar hacia dónde quieren orientar los cambios.

La necesidad de conocer la perspectiva de los afiliados a través de sus discursos llevó a realizar un **Focus Group o grupo de discusión** con algunos de los miembros elegidos puntualmente para dicha instancia. *"El grupo actúa como una retícula que fija y ordena, según criterios de pertinencia, el sentido social correspondiente al campo semántico concreto en el que se inscribe la propuesta del prescriptor"* (Canales; M. y Peinado; A. en G. Delgado J. y Gutierrez, J. 1999: 290). A través de preguntas disparadoras se habilita la conversación de los actores que comparten un contexto y que lo nutren de significación. Para su comprensión es necesario tomar el sentido no como un dato sino como una construcción social, comunicativa y dialógica que forma parte del proceso y espacio intersubjetivo en el que los actores se expresan (Abril G.; Delgado J. y Gutierrez, J. 1999: 427). Para la ejecución del mismo se realizaron las invitaciones correspondientes a una cantidad total de diez agremiados, el resultado de este llamado a la participación resultó ser de siete integrantes cumpliendo todos las características que nos habíamos planteado para que resultara heterogéneo. Para dicha selección se tuvo en cuenta la cantidad de años dentro del sindicato de cada agremiado, así como también el sector al que pertenecen dentro del ministerio y qué tarea realizan (profesional o administración), rango etario, género, y si alguna vez participaron de la dirección de la asociación. La técnica de focus group nos permitió hacer un análisis de los discursos colectivos que se manifiestan entre los afiliados, así como también ponerlo en diálogo con lo expresado por parte del ejecutivo (Irazábal; Martorelli; Ponce; Santangelo, 2010).

Por último y para terminar el trabajo en campo, se definió realizar un **vox pop** a diversos afiliados para poder complementar la información obtenida en el focus group. Hay que tener en cuenta que el sindicato cuenta con un total de doscientos sesenta y cinco afiliados y el grupo de discusión se realizó con solamente siete miembros, para combinar esta técnica ejecutamos una serie de preguntas cortas a un total de veinticuatro agremiados y así cubrir un 10% del total. A partir de una asamblea de la AFDNT que se realizó en el hall del piso cuatro del ministerio, pudimos generar contacto con varios de los afiliados que formaron parte del proceso de vox pop,

invitándolos luego de la asamblea a contestarnos unas breves preguntas que les realizamos en la sala de reuniones del mismo piso, con el fin de generar intimidad y mayor soltura en las respuestas. Las preguntas que se le realizaron a estos veinticuatro afiliados se desprendieron del material que nos brindó el focus group así como de los ejes que orientaron la dinámica, buscando indagar con mayor profundidad en algunos aspectos tratados en el focus.

La sistematización de la información resultará en la identificación de las necesidades de la organización, en la evaluación de ciertas recomendaciones y por último en el acuerdo con el sindicato para trabajar sobre el o los aspectos más relevantes para el equipo de trabajo.

## 2.6 – Análisis de datos e información

### Los problemas de comunicación

En los distintos encuentros que tuvimos dentro de la organización es recurrente la frase “esto es un problema de comunicación”, se nos señala cuando hay confusión en el intercambio de mensajes, cuando los mails parecen no llegar a los destinatarios, cuando no hay quorum en las asambleas. Esta asociación de la comunicación con los medios y mensajes no es nueva pero nos exige como equipo de intervención reflexionar nuestras formas de ingresar al campo, justificar nuestra presencia todas las veces que sea necesario y explicar los por qué de nuestras acciones. Se perciben miradas de desconfianza o de curiosidad sobre la dinámica, observamos y somos observados, con lo que cabe preguntarse ¿Qué se espera de esta intervención? Es en este sentido que se explicitan los problemas de comunicación en íntima relación con los problemas de emisión y recepción de información, tomando la respuesta, el feedback, como indicador de eficacia:

*“Hicimos la convocatoria hace 7 días para la asamblea. Un compañero me dijo que no se había enterado pero revise los mails y confirmé que la comunicación se realizó. Vieron, ahí es donde ustedes pueden ayudarnos con la comunicación”* (Entrevistado 3, integrante del Ejecutivo)

Entendemos primordial ampliar esta concepción clásica para poder comprender los problemas de comunicación que atraviesan a la organización y el lugar que ocupa la planificación como factor estratégico para alcanzar los objetivos trazados por el sindicato.

Actualmente la comunicación entre los afiliados y el ejecutivo es principalmente de carácter interpersonal debido a la cercanía en las oficinas; o bien, a través de llamadas telefónicas que son recepcionadas por el presidente del sindicato como mecanismo de atención a reclamos y consultas de todo tipo. En principio encontramos perjudicial el hecho de no tener espacios exclusivos para estas instancias que quizás debieran preservar la confidencialidad y discreción, sin embargo podríamos analizarlo también como una forma estratégica de aprovechar los espacios a la vista de todos. Teniendo en cuenta la herencia de un contexto desfavorable y que ha condicionado al ejecutivo, y que a la vez ha sido, incluso, una forma de posicionarse y recuperar credibilidad por parte de los afiliados.

En relación a cómo se comunican los llamados a asamblea:

*“por la cartelera, el boca a boca, el facebook y también inventamos poner de estado en el whatsapp de AFDNT.” (Entrevistada 1, integrante del Ejecutivo)*

Con el nuevo ejecutivo se abrió una cuenta perfil de Facebook llamada Afdnt Asamblea Soberana que cuenta con doscientos diez y nueve amigos, cabe mencionar que la cuenta anterior del sindicato Afdnt Transporte se encuentra aún activa y es administrada por el ex presidente. El facebook es utilizado para informar, en alguna oportunidad se utilizó la aplicación de Facebook Live para transmitir en vivo las asambleas, sobre todo para los miembros del interior, pero decidieron no utilizar más la herramienta porque notaron que los afiliados de Montevideo dejaban de asistir a las mismas.

*“Decidimos que no vamos a hacer más facebook live porque mismo la gente de acá del Ministerio se estaban juntando, ponían el video como una televisión y no iban a la asamblea y miraban todo por ahí. En realidad era enfocado más que nada para el interior pero acá se desvirtuó porque se quedaban en las oficinas y no iban a las asambleas.” (Entrevistada 1, integrante del Ejecutivo)*

Otra de las redes utilizadas es whatsapp, tienen un grupo del consejo directivo donde interactúan solo cinco miembros. A los medios digitales se le suma el correo electrónico. Se puede ver un uso incipiente de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) con todo el potencial que estas pueden ofrecer, aunque conviven con los medios tradicionales y más efectivos de los sindicatos, como son las carteleras colocadas en puntos tácticos del edificio, el reloj de marcar o el piso donde se celebran las asambleas, allí se publican comunicados y rendiciones de cuentas. En cuanto a las producciones en torno al cambio de imagen de la AFDNT se observan algunas acciones concretas como un cambio de logo y algunos stickers realizados de forma aislada, sin un plan de comunicación detrás que oriente las acciones hacia una dirección específica, esto hace que no se colmen las expectativas, no haya una apropiación por parte de los afiliados y termine siendo percibido como un gasto. El papel de la comunicación en el sindicato tiene un lugar mínimo, a pesar de reconocer su importancia, no hay un rol específico ni un espacio destinado a esta tarea, esto se evidencia en la falta de formación al respecto (Correa et.al, 2017). El uso de los distintos medios y mensajes se producen como respuestas a acciones o acontecimientos concretos, tal es el caso de difundir una noticia en forma de comunicado o realizar la convocatoria de una asamblea, pero no se desarrolla una estrategia planificada a largo o

mediano plazo que logre mejorar de forma integral el abordaje a los distintos problemas que tiene la organización.

## **Un contexto en movimiento**

Desde nuestro primer abordaje a la organización se visualizan las transformaciones subyacentes como consecuencia de un cambio de directiva. Se toma como punto de partida el pasaje de un ejecutivo a otro marcando fuertes diferencias, tanto en cómo se presentan y en cómo se transmiten las decisiones para una nueva gestión. En primera instancia la nueva directiva asume la responsabilidad de demostrar que las cosas se pueden hacer de otra forma, en respuesta ante una situación de irregularidad por parte del ejecutivo anterior. Dichas motivaciones se manifiestan de la siguiente manera:

*“Por algo agarramos nosotros una lista, porque lo que nos provocaba lo otro nos llevó a esto. Yo personalmente lo que sentía era "algo tengo que hacer". Surgió un tema que salió a la luz en una asamblea y dije o me desafilio, cosa que para mi era una frustración horrible porque no me veía no estando agremiada, entonces dije algo tenemos que hacer.”* (Entrevistado 1, integrante del Ejecutivo)

También la necesidad de cambio se refuerza en los discursos de los agremiados:

*“El actual es un sindicato que está bueno, se renovó, es gente joven, era necesario hacer un cambio por como venía dada toda la situación.”* (Entrevistado 25. Vox pop)

Esta realidad que se nos presenta refleja un complejo cruce de discursos que van tejiendo la historia del sindicato y que nos muestran, luego de entrar en el campo y analizar la información recabada, algunas falencias y problemas a la hora de definir desde el colectivo lo que significa la AFDNT y qué representa tanto para los afiliados como para los miembros del ejecutivo. Gran parte de los entrevistados coinciden en tener una visión un tanto problemática sobre la organización en general, ya que manifiestan no encontrar grandes avances y al mismo tiempo conductas repetitivas a lo largo de la historia.

*“De lo que conozco yo, ha tenido más problemas que alegrías, bueno ahora hay nuevas personas intentando mejorar, lo veo como un adicto como una persona que siempre cae en lo mismo y ahora trata de salir diciendo bueno, "ahora es definitivo, me voy a ir de eso””* (Entrevistado 18. Vox pop)

*“Nunca pudimos definir un objetivo claro, planificación a corto, mediano y largo plazo.”*  
(Entrevistado 13. Vox pop)

Del mismo modo, se indica que las directivas tienen una dinámica cíclica donde la transición de una a otra se da de la misma forma; borrando lo construido por las gestiones anteriores, sin registro documentado de los principales hechos que hayan sido parte de esa gestión, con lo cual se comienza de cero.

*“Y más o menos por la historia de cuándo se inició y todas esas cosas es todo comunicación informal, de palabra del boca a boca. Documentado anda a saber. Y al no tener personalidad jurídica menos sabemos.”* (Entrevistada 1. Ejecutivo)

Sobre este punto, se podría decir que no se continúan los procesos, no se transmiten las experiencias y en consecuencia no se pueden colectivizar los logros y aprendizajes. Entendemos que estas prácticas no contribuyen a consolidar una visión común e integral del sindicato sino que su valoración depende del ejecutivo que lo compone.

En este contexto se evidencian las etapas que forman parte del cambio denominadas descongelamiento y movimiento en el esquema de cambio de Lewin. Desde las primeras acciones tomadas por el ejecutivo se comienza a gestionar el sindicato de una forma distinta a como se venía desarrollando previamente. Se busca marcar una fuerte diferencia con el ejecutivo anterior, tanto en la administración de las finanzas como en el cumplimiento de sus tareas laborales en conjunto con la labor sindical. Esto es algo muy destacado ya que los miembros del ejecutivo hacen uso de los fueros en caso excepcionales. La transparencia y responsabilidad se destacan constantemente como valores para un nuevo rumbo de la AFDNT.

*“Son personas comunes, que los ves en las oficinas diariamente, que trabajan. Porque hay como un estigma del sindicalista en realidad. Están estigmatizados por el abuso”* (Entrevistado 10. Focus group).

*“Que sigan trabajando así con responsabilidad, las cuentas claras como venían hasta ahora que vienen muy bien y que se sume gente. Son pocos los que trabajan y muchos los que piden”*  
(Entrevistado 19. Vox pop).

Sin embargo, este aspecto, que se resalta como algo positivo, puede generar un obstáculo al momento de administrar las horas de trabajo en relación al cargo ocupado en el Ministerio y al

mismo tiempo las labores relacionadas a la gestión del sindicato. Por otra parte, cabe destacar que todas las actividades sindicales se encuentran centralizadas en el ejecutivo; gran parte de las responsabilidades y decisiones recaen en el presidente. Es así que por momentos, la directiva de la AFDNT deja entrever la necesidad de apoyo por parte de los afiliados que puedan colaborar en distintas tareas. A su vez, los afiliados advierten un ejecutivo con miembros sin experiencia pero con buena disposición que requieren más colaboración desde las bases.

*“En sí los compañeros que están trabajando en el ejecutivo tienen consciencia y quieren hacer, pero a veces uno sólo no hace patria.”* (Entrevistado 13. Vox pop)

## **Cultura**

Al momento de profundizar sobre la concepción que los miembros de la AFDNT tienen sobre la herramienta sindical en general, y sobre cómo funciona o debería funcionar, se manifiestan mensajes claros pero contradictorios al mismo tiempo. Transmiten una idea definida sobre lo que representa el sindicato, pero se genera una disonancia muy marcada sobre la participación de los afiliados, el rol del ejecutivo, así como también la noción de la existencia de “varios sindicatos”. Esto último se debe a que en parte no se ha trabajado en la recuperación de la historia, no hay construida una experiencia en conjunto y no se logra diferenciar a la organización en sí (AFDNT) de la dirección del mismo.

*“Es bastante transparente comparado con el otro sindicato”* (Entrevistada 26. Vox pop)

*“...en el sindicato que está ahora, este nuevo, hay muchas cosas que están haciendo buenas, pero con el otro sindicato yo no tenía mucha cercanía en realidad”* (Entrevistada 32. Vox pop)

Es en este momento de quiebre de la organización donde se ponen en tensión las representaciones que la AFDNT ha construido sobre sí misma y cómo sus miembros le dan sentido al devenir de sus procesos. Bajo el ejercicio de personificar rasgos y atributos de la organización, en casi todos los casos se ve interpelada la identidad y el proceso de cambio que atraviesa, a través de la herramienta nubes de palabras surgen las concepciones más acentuadas que tienen los afiliados sobre la AFDNT y la impronta del nuevo ejecutivo:

## PERCEPCIÓN DE LOS AFILIADOS

SOBRE AFDNT	SOBRE NUEVA DIRECTIVA
Inseguridad Sin objetivos claros Sin planificación Falta crecimiento Falta participación Falta personalidad Poco confiable Inexperiencia Complicado Problemático Adicto que siempre cae en lo mismo Falta fuerza y compromiso Terco en algunos aspectos Falso y corrupto Intimidado Débil, pasivo No ha sido el mejor ejemplo de sindicato Falta carácter - monotemático Desprotegido	Transparencia Responsabilidad Representativo Accesible Ágil Hacen las cosas bien Serio Brinda respaldo Se están preparando bien Problemático Rejuvenecido Recto Justo Luchador Bien rumbeados Abiertos al diálogo Fuerte Eficaz Comprometido Confiable Derechos

Este cuadro comparativo y descriptivo pone de manifiesto la existencia de un clima organizacional en el que se ven alteradas las estructura sobre cómo se ha ido construyendo la AFDNT, si hay identificación con lo que pretende ser en oposición con lo que sus miembros entienden o esperan de él, es un momento donde emergen a la superficie aspectos profundos que fueron desarrollándose a la interna a lo largo tiempo y que hoy se ven trastocados como parte del proceso de transformación que enfrenta. Al mismo tiempo, el modo en cómo se gestionan los cambios que buscan romper con viejas prácticas naturalizadas generan incertidumbre en torno a qué tan sostenible pueden ser estas nuevas propuestas por el ejecutivo, ya que la confianza se ha visto muy erosionada a lo largo del tiempo en el sindicato. Por un lado, se encuentra la percepción sobre el sindicato en general, y lo que ha dejado a lo largo de la historia en la memoria de los afiliados; por otro lado se puede ver cómo la nueva directiva de la AFDNT ha logrado generar una reputación de respeto y transparencia, lo que podría traducirse en un voto de confianza.

Se percibe una gran dificultad para reconstruir una memoria colectiva del sindicato: pocos recuerdan cómo y cuándo comenzó, quién o quiénes fueron los fundadores, cuáles fueron los

mayores logros o simplemente hechos significativos que hayan tenido incidencia en el transcurrir sindical y laboral de los funcionarios del ministerio. Tampoco encontramos producciones ni archivos al respecto que contribuyan a sus representaciones. Al momento de realizar una actividad con afiliados para que pudieran completar una línea de tiempo con los hechos más importantes en la historia del sindicato, los recuerdos que emergen son difusos y no todos los miembros los tienen presentes; lo que más se expresó fueron logros a nivel económico y regulaciones contractuales. Dentro de estos recuerdos, surge como más importante o recordado, el ingreso de los nuevos funcionarios del ministerio en el año 2009; a través de la presupuestación de más de 100 becarios que antes de finalizar sus contratos eventuales reivindicaron sus derechos y lucharon para poder mantener los puestos de trabajo. Al día de hoy cuentan con contratos efectivos y regularizados.

*“Cuando entré, entramos con un contrato a término y después logramos que se nos hiciera un concurso para poder entrar con un contrato de provisorio” (Entrevistada 27. Vox pop).*

*“Nos organizamos y contra toda posibilidad de poder quedarnos, al final nos quedamos, así que el Ministerio reconoció que era necesario contratarnos” (Entrevistada 29. Vox pop).*

Es necesario destacar que estos ingresos al Ministerio también formaron parte de nuevas afiliaciones al sindicato, haciéndolo crecer en número y generando mayor diversidad en cuanto a los perfiles de los miembros. Este grupo fue fácil de identificar ya que su reivindicación es reconocida por todos y comparten los siguientes rasgos: el año de ingreso, franja etaria, la mayoría ocupan cargos administrativos; además presentan características distintas a las de los afiliados más antiguos, entre ellas la más notoria, es la falta de experiencia y formación sindical, algo recurrente en todas las entrevistas. Con lo cual se advierte y reconoce en la mayoría de los entrevistados más jóvenes, la urgencia de capacitación tanto en lo profesional como en lo político para potenciar la herramienta.

*“Entonces ahora es una nueva directiva que son nuevos y también tiene esa contra de no tener formación sindical, perdés mucho tiempo formándote” (Entrevistado 11. Focus group)*

## Espacios de participación

Uno de los temas más frecuentes ha sido la escasa participación de los afiliados, más concretamente como demanda por parte del ejecutivo. Sin embargo, cabe resaltar que, en este caso, el planteo surge también desde una autocrítica por parte de los involucrados. Todos afirman que se necesita más apoyo y concurrencia en las asambleas para avanzar en las principales metas que se han establecido. Entienden la participación como un problema de todos.

*“Acá no somos un sindicato de peso porque no queremos o porque falta la participación”*  
(Entrevistado 8. Focus group).

*“El gremio no puede funcionar en su totalidad 100% si no tiene el apoyo de la gente o de sus asociados”* (Entrevistado 33. Vox pop).

La AFDNT se ve afectada por esta situación ya que las asambleas deben contar con determinado número de participantes para que pueda llegar a ser resolutive; de lo contrario se trata de instancias de carácter meramente informativo, donde solamente los presentes son quiénes la reciben de primera mano y quienes tienen poder de incidir, colaborar y discutir el accionar del ejecutivo.

Por otra parte, se necesita profundizar sobre qué es la participación y cómo desarrollar estos ámbitos para fortalecer a la organización. Pero desde una concepción más abarcativa donde no se reduzca solamente a la presencia o recibir información sino crear los espacios propicios para ampliar las voces de los afiliados, construir los desafíos y nuevos caminos de aprendizaje colectivo. No obstante, algo que nos llamó la atención es la falta de espacios informales de participación donde también es posible renovar los compromisos sindicales, crear e intercambiar experiencias y encontrarse desde otro lugar.

*“la participación es básicamente en las asambleas y cara a cara con los compañeros que los podés encontrar... la participación por parte de los afiliados que no forman parte de la directiva siempre ha sido muy difusa”* (Entrevistado 6. Focus group).

La comunicación no solo circula a través de los medios sino que se encuentra y se retroalimenta tanto en los espacios formales como informales, con lo cual es preciso identificar estos espacios para mejorar vínculos, compromisos y líneas de acción y así encauzar los objetivos deseados.

## 2.7 – Recomendaciones

Consideramos pertinente analizar y reflexionar sobre algunas temáticas que posibiliten un mejor manejo de las herramientas de comunicación e información con las que cuenta el sindicato. En primer lugar, será necesario trabajar en una recopilación de la historia de la organización, generar un registro de los hechos más importantes de la AFDNT y sobre los objetivos cumplidos en colectivo desde sus comienzos hasta la actualidad. Se deberá también recabar material gráfico, fotografías, afiches, boletines, material audiovisual en donde los propios afiliados puedan contar experiencias y recuerdos que formen parte de la historia; producciones que generen una representación simbólica de la vida del sindicato. Esto no solo es necesario para aprender del proceso, revisar antecedentes, experiencias, logros y fracasos sino también para generar un relato compartido desde su fundación hasta la fecha, que consolide la identidad de la organización y fortalezca el sentido de pertenencia.

Por otra parte entendemos fundamental para una mejor distribución de las tareas, la creación de comisiones sobre temáticas específicas. El espacio soberano de intercambio y decisión es la asamblea general que orgánicamente es un espacio importante, sobre todo para los acuerdos colectivos. Sin embargo, consideramos que las comisiones habilitan otros espacios de interacción entre los afiliados, donde entran en juego distintos niveles de participación, fortaleciendo los vínculos y posibilitando generar ideas en conjunto que descompriman las responsabilidades centralizadas en el ejecutivo. A su vez cada sector dentro del Ministerio tiene sus particularidades, por lo que es adecuado que los miembros que pertenecen a cada área y conocen las problemáticas tengan representación.

En este último aspecto, es importante destacar el poco uso que hace la directiva de los fueros sindicales. Decisión política para distanciarse de excesivos abusos y malos usos de esta facultad en el pasado. Pero de alguna manera, este otro extremo va en detrimento de la dedicación que requiere una organización tan compleja como es un sindicato, sobre todo teniendo en cuenta la coyuntura actual en la que se ven atravesados por un proceso de cambio y transformaciones.

En cuanto al manejo de las herramientas de comunicación, es de gran importancia contar con personas capacitadas y formadas que logren planificar estratégicamente qué, cómo y cuándo comunicar. Con respecto a los canales de comunicación es necesario plantearse qué uso se hará de cada uno en función de lo que se quiera conseguir a través de ellos, por qué canal se

comunica y con qué fin. Es necesario conocer las características de cada medio para lograr hacer un uso acertado de los mismos, se debe poder articular de la mejor manera el contenido de las redes sociales, las carteleras, los mails, etc., generando una mayor recepción por parte de los afiliados así como una valoración positiva sobre lo que se está diciendo. A su vez se debe poder diferenciar de manera clara y precisa la comunicación interna (para los afiliados) de la externa (para la sociedad en general, los medios de comunicación o las autoridades). Los medios de comunicación posibilitan la interacción, generándose de esta forma un ida y vuelta que enriquece la herramienta sindical y amplía la participación y el interés. Dentro del edificio la información se transmite de forma vertical y descendente desde el ejecutivo al resto de afiliados a través de las carteleras, sin posibilidad de retroalimentación; al ser esta una condición vital para la vida sindical, entendemos necesario complementar las carteleras con la implementación de espacios en dónde se pueda generar un ida y vuelta de la información.

Teniendo en cuenta que el ejecutivo actual presenta algunas dificultades con respecto a la formación sindical, sería interesante poder absorber conocimiento sobre el recorrido y la experiencia que poseen otros sindicatos a través de espacios de intercambio. Como ejemplo de esto se puede mencionar la historia de agrupaciones como AUTE o SUNCA; establecer contacto con autoridades de dichos sindicatos y generar instancias en las que puedan hacer un intercambio de experiencias, aprender de otras organizaciones para hacerse de una mayor cantidad de herramientas. Por otra parte, y siguiendo la línea de formación, es interesante que puedan asistir a talleres que los orienten y actualicen en algunas temáticas relacionadas con la negociación colectiva, seguridad laboral, liderazgo; dicho aprendizaje debe ser un elemento que forme parte del crecimiento de la organización.

Para finalizar, nos resulta interesante generar un plan de comunicación en el que, a través de acciones concretas, se pueda avanzar en algunos de los puntos mencionados anteriormente así como también dejar en la organización un insumo que sirva para planificar a futuro y seguir creciendo y fortaleciéndose.

# 3. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Construir caminos para el aprendizaje colectivo

### 3.1 - Resumen ejecutivo

A partir del acercamiento a la realidad de la organización sindical AFDNT y mediante el análisis de situación e identificación de los problemas desarrollados en el diagnóstico, se definió la problemática a atender en acuerdo con el presidente del ejecutivo del sindicato. El punto de partida en el que se encontraba la organización al momento de la intervención era el pasaje de un ejecutivo a otro, haciendo hincapié en las diferencias que manifiestan entre sí, tanto a la hora de presentarse como sindicato como en la forma de transmitir las decisiones para una nueva gestión. Teniendo en cuenta este contexto y profundizando en la trama de los discursos existentes dentro de la organización, se entiende necesario trabajar sobre algunas temáticas que posibiliten un mejor manejo de las herramientas de comunicación e información con las que cuenta el sindicato, sobre todo en los procesos de planificación y consolidación de su identidad. Para ello es de gran importancia contar con personas capacitadas y formadas que logren planificar estratégicamente qué, cómo y cuándo comunicar; esto implica conocer las características de los medios de comunicación para hacer un uso más acertado de cada uno de ellos. También deberán saber diferenciar sus públicos y cómo dirigirse a ellos; si la comunicación es interna para los afiliados o si es externa para la sociedad, la prensa o las autoridades. Será preciso resignificar el rol de los medios digitales como facilitadores de la interacción, generando una retroalimentación que enriquezca la herramienta sindical y amplíe la participación y el compromiso.

Se entiende necesario además que el sindicato defina e implemente espacios de encuentro con el fin de impulsar el diálogo entre los actores que forman parte de la organización para afrontar los desafíos y construir nuevos caminos de aprendizaje en colectivo. En dichos espacios de encuentro y participación se vuelve posible renovar los compromisos sindicales, crear e intercambiar experiencias y encontrarse desde otro lugar. Para comenzar a establecer estos vínculos resulta pertinente trabajar en una recopilación de los hitos de la organización y así recuperar y transmitir los objetivos organizacionales trazados desde los inicios de la AFDNT hasta la actualidad. Esto no solo es importante para aprender del proceso, revisar antecedentes, acumular experiencias, logros y fracasos sino también para generar un relato compartido desde su fundación hasta la fecha, que aporte a la identidad de la organización y fortalezca el sentido de pertenencia.

El desafío radica en la posibilidad de ofrecer a la organización recursos que les permitan tener un mejor manejo de la comunicación, así como también abrir camino a nuevas formas de planificación del trabajo. A través de acciones concretas se buscará mejorar o transformar algunas prácticas que colaboren en el desarrollo y fortalecimiento de la AFDNT.

## 3.2 – Marco conceptual

En el transcurso del proceso de intervención se han articulado las diferentes visiones de autores desde las que se enfoca el siguiente trabajo, teniendo como principal objetivo lograr una perspectiva integral para analizar la organización y pensar los procedimientos para el plan estratégico de comunicación.

En primera instancia será necesario definir qué es un plan estratégico de comunicación, para ello nos apoyamos en el autor Andrés Aljure (2015), quien sostiene que:

*“es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación” (p.77).*

Para la elaboración del siguiente plan de comunicación, y tomando como referencia lo mencionado anteriormente por Andrés Aljure, se entiende fundamental pensar en acciones para que la AFDNT logre generar una perspectiva de trabajo que involucre a todos los miembros y posibilite de manera constructiva y colectiva caminar hacia las metas deseadas.

El plan se configura como una hoja de ruta a partir de actividades que logren una aproximación a los objetivos trazados por el equipo de intervención en base a las inquietudes que involucran a la organización, se intenta llegar al mejor escenario posible a través de acciones que generen espacios de reflexión y aprendizaje por parte de la organización. El objetivo principal es **aportar a los procesos de planificación de la comunicación en la AFDNT y la cohesión de su identidad organizacional**, desde donde se desprenden objetivos más específicos para producir atajos que faciliten esos escenarios proyectados. Al mismo tiempo, se procuran lineamientos para una organización que pueda aprender de sí misma, donde los sujetos sean conscientes y capaces de transformar su entorno. Para ello, resulta interesante mencionar el aporte que realiza Gabriel Kaplún (2003) en torno a algunas de las principales ideas del educador brasileño Paulo Freire para reflexionar sobre la educación y la comunicación resignificando, en cierta medida, el rol del comunicador como un facilitador del diálogo y en ese ejercicio, al mismo tiempo, poder preguntarnos qué aprendizajes existen en las organizaciones. “Cuánto estamos aprendiendo de nosotros mismos, cuánto estamos aprendiendo del mundo que nos rodea para transformarlo”

(Kaplún, 2003: 2). Se debe tener en cuenta, sin embargo, que existen dentro de la organización fuerzas y atravesamientos institucionales que condicionan los procesos y que dan lugar a la transformación, donde será necesario innovar teniendo en cuenta el presente pero también revisando el recorrido.

### **Hacia las acciones:**

En primera instancia, para orientar las estrategias en torno a la comunicación, será clave identificar los públicos de la organización así como su clasificación. La permeabilidad del entorno por los efectos globales, los cambios en la coyuntura nacional que desencadenan nuevas incertidumbres, el actual ecosistema de medios de comunicación y las transformaciones culturales a la interna del sindicato exigen conocer la trama de relaciones de la organización, haciéndola más compleja, donde el intercambio simbólico así como la incorporación de nuevos hábitos influyen en la interacción cotidiana de la AFDNT (Ferrari, 2011: 27-28).

Una vez que se reconocen y conocen los públicos existentes se puede definir un marco con el fin de mejorar los canales de comunicación formales y necesarios para la AFDNT, donde se determine cómo comunicar y qué mensajes se van a usar. Por tanto, será necesario establecer y reestablecer nuevos vínculos tanto con los afiliados como con el entorno y pensar “los sentidos que se quieren producir, compartir, y poner en circulación” (Kaplún, 2003: 5).

El actual mapa de medios digitales presenta un escenario de múltiples desafíos para las personas y para las organizaciones, uno de esos desafíos implica conocer las distintas herramientas, su aplicación abre nuevas oportunidades ya que democratiza su uso y facilita una interacción inmediata con sus públicos. Los retos se plantean por el incesante cambio que produce internet, su universo de aplicaciones y redes, la cantidad de información donde se hace urgente discernir qué es verdadero y qué es importante de una gran masa de datos, y el impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la vida cotidiana de las personas. En cuanto a las oportunidades, se encuentran en el uso efectivo de sus características y potencialidades multimedia permitiendo un uso diverso según los objetivos fijados. “Las redes sociales adquieren valor y cumplen un doble rol, en particular Facebook, ya que “transmiten diversos contenidos, y también de espacio, como lugar de intercambio de opiniones y diálogos” (Correa et al, 2017: 2). Es por esto que resulta de suma importancia establecer espacios de capacitación y/o formación dentro de los sindicatos para hacer frente a estos nuevos retos y así poder apropiarse de los

beneficios que proveen las TIC. Por otra parte, dentro de la capacitación, no se deberá descuidar la importancia de cómo funcionan y operan los medios masivos de comunicación tradicionales, en particular la prensa, la televisión y la radio, ya que cumplen un rol determinante por su impacto en la opinión pública con efectos que pueden repercutir de forma positiva o negativa sobre la organización. *“Los medios que los sindicatos manejan tienen un rol principalmente informativo, buscando llegar a sus afiliados o a terceros, compitiendo incluso con las representaciones que los medios masivos hacen de ellos y sus trabajadores”* (Correa et al, 2017: 4).

La comunicación debe estar alineada a los objetivos de la organización, los sindicatos entran dentro de la denominación de organizaciones sociales populares, constituidas por trabajadores que representan los intereses sociales de su sector y se organizan a partir de la necesidad de hacer oír y cumplir sus reclamos (AFFUR, 2015: 5), existe una perspectiva político-filosófica e ideológica que también orienta a la hora de justificar la importancia de las actividades que se proponen en cuanto a la capacitación. No solo por el desarrollo de sus miembros en cuanto a capacidades técnicas, el hecho de incentivar su participación o el intercambio de experiencias positivas con los formadores u otras organizaciones sindicales del mismo tipo, sino también, por trabajar lo colectivo y lo individual en aspectos que se vinculan con el auto reconocimiento como agentes de cambio. Cuando hablamos de agente de cambio queremos hacer referencia a crear conciencia y capacidad para la actuación en función de afectar e incidir en el entorno.

*“A partir de esto se considera a la agenciación humana como la capacidad de ejercitar el control sobre nuestro propio funcionamiento y sobre los eventos que afectan nuestra vida (Bandura, 1989, 2001). En este sentido la acción del agente humano se dirige a seleccionar, estructurar y crear medioambientes que optimicen el aprendizaje y que posibiliten encontrar alternativas de transformación tanto de los ambientes como de sí mismos”* (Tejada 2005: 120).

Esta concientización y valorización sobre la agencia humana es clave para trabajar la motivación individual en los miembros y la capacidad colectiva ya que todo proceso de conciencia en este sentido es un *“[...] proceso colectivo, que nos transforma como personas, en la totalidad de nuestros valores, de nuestra existencia y de nuestras esperanzas”* (Rebellato, 1993: 79).

### **Hacia la cohesión de la identidad:**

Se intentará aportar, desde un conjunto de acciones programadas, a los procesos de identidad rastreando en la historia de la organización narrativas que recuperen los valores organizacionales

de la AFDNT y los sentidos a ellos otorgados por sus miembros, también se procura en este sentido habilitar espacios para poner en diálogo los significados que forman parte de su identidad con el fin fortalecer a la organización y reestablecer nexos y flujos internos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la identidad no sólo depende y es producto de la voluntad de sus miembros sino que emerge naturalmente y se manifiesta en todos los ámbitos de la organización (Schvarstein, 2007: 333). También entendemos que es de gran relevancia articular el diseño de un discurso identificador donde dialoguen lo inmanente y lo que se desea construir. “Existe una fuerte determinación recíproca entre el orden así instituido y la conducta de los miembros, lo que otorga al sistema valores y conductas propios. Por lo tanto, hará falta una perturbación de alta especificidad y de una magnitud cuantitativa importante si lo que se pretende es modificar este orden instituido” (Schvarstein, 2007:336).

Otro de los aspectos de la organización que el plan intenta contemplar, y que se considera fundamental para los procesos de cohesión de la identidad, es la creación de espacios de diálogo y encuentro que habiliten el intercambio de ideas y experiencias. Entendemos fundamental ampliar el espacio formal y orgánico de intercambio, la asamblea, para construir nuevos caminos de aprendizaje para la socialización. *“Los espacios orgánicos y no orgánicos son más que relevantes en la comunicación, y en algunos sindicatos ocupan un lugar relevante para la organización buscando construir espacios de integración e identificación de los trabajadores (Capriotti, 2009; Kreps, 1995), y en el vínculo del sindicato con su entorno” (Correa et al, 2017: 9).*

### 3.3 – Objetivos

#### **Objetivo General:**

Aportar a los procesos de planificación de la comunicación en la AFDNT y la cohesión de su identidad organizacional.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar los canales de comunicación adecuados de acuerdo a las necesidades y características de los diferentes públicos de la organización.
2. Fomentar y jerarquizar el uso de canales formales de comunicación.
3. Promover espacios de diálogo y de encuentro a la interna de la organización y colaborar con los procesos de reconstrucción de la memoria histórica del sindicato.

## 3.4 – Actividades

**Objetivo 1 - Identificar los canales de comunicación adecuados de acuerdo a las necesidades y características de los diferentes públicos de la organización**

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2
<b>ACTIVIDADES</b>	Construir un mapa de públicos junto con actores claves de la organización	Elaborar manual de comunicación
<b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>	Asesor en comunicación Miembros del ejecutivo	Asesor en comunicación Miembros del ejecutivo Comisión de comunicación
<b>INDICADORES</b>	Mapa de públicos realizado	Documento digital impreso "manual de comunicación para la afdnt"
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Documento que identifique los públicos, sus potenciales intereses y principales medios y canales de comunicación utilizados	Difusión del manual a nivel digital e impreso, y encuesta de satisfacción entre miembros del ejecutivo y equipo de comunicación de la afdnt
<b>FRECUENCIA</b>	16 horas	30 horas + 9 horas adicionales
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 33.900 + iva	\$ 57.100 + iva ó \$ 67.000 + iva

### **Actividad 1: Construir un mapa de públicos junto con los actores claves de la organización**

Se propone realizar un mapa de públicos en el que se logren reconocer los principales grupos de interés para la AFDNT, aquellas personas u organizaciones que tienen un vínculo con la organización de forma directa e indirecta. Este dispositivo permite visualizar a los diversos públicos, diferenciarlos y priorizarlos, al mismo tiempo determinar los canales, los códigos, y los mensajes más apropiados para encauzar la comunicación de forma estratégica. Para esta actividad se recomienda trabajar con los miembros del ejecutivo como actores claves para producir un material en codiseño aportando su conocimiento.

- **Actores:** Asesor en comunicación y miembros del ejecutivo.
- **Indicador de resultado:** Mapa de públicos realizado.

- **Medios de verificación:** Documento que identifique los públicos, sus potenciales intereses y principales medios y canales de comunicación utilizado.
- **Frecuencia:** Cuatro encuentros de tres horas cada uno. Más cuatro horas de procesamiento, análisis y diagramación por parte del asesor en comunicación.
- **Cronograma:** Mes 1.
- **Presupuesto:** \$33.900 + IVA.

## Actividad 2: Elaborar un manual de comunicación

El objetivo de esta actividad es aportar conocimiento sobre aspectos básicos que orienten a una mejor gestión de la comunicación de la organización. Hacer un buen uso de los diferentes medios aportará a mejorar los procesos de quienes pretendan llevar adelante esta tarea. El manual deberá contar con definiciones conceptuales, un mapa de medios masivos, tradicionales y social media, herramientas multimedia y ejemplos de casos en los que se pueda identificar el rol de los medios masivos de comunicación y su vínculo con los sindicatos. Con este documento se busca mejorar la toma de decisiones al momento de producir contenido: redactar posts en redes sociales, comunicados dirigidos tanto a la interna de la organización como al resto de la población, diseñar cartelera interna, convocatorias, priorizar qué información y cómo hacerla llegar a los medios masivos de comunicación, etc. Asimismo, creemos que es una herramienta de consulta que debe seguir transformándose en la práctica dado los cambios continuos del contexto actual. Por último, este manual deberá tener presente nociones básicas sobre negociación, resolución de conflictos, estrategias y tácticas para la búsqueda de consensos y las formas de dirigirse y presentar reclamos a los jefes de los distintos niveles del Ministerio.

Esta actividad puede ir acompañada de instancias de capacitación con los integrantes del ejecutivo y la comisión de comunicación, en las que se brinde apoyo para el uso y aplicación del manual.

- **Actores:** Asesor en Comunicación, miembros del ejecutivo y comisión de comunicación.
- **Indicador de resultado:** Documento digital impreso "Manual de Comunicación para la AFDNT".

- **Medios de verificación:** Difusión del manual a nivel digital e impreso, y encuesta de satisfacción entre miembros del ejecutivo y equipo de comunicación de la AFDNT.
- **Frecuencia:** Dos encuentros de tres horas y media cada uno durante cuatro semanas. Más dos horas de procesamiento y elaboración por parte del asesor en comunicación.
- **Capacitación adicional:** tres encuentros de tres horas cada uno.
- **Cronograma:** Mes 3.
- **Presupuesto:** \$57.100 + IVA ó \$67.00 + IVA.

## Objetivo 2- Fomentar y jerarquizar el uso de los canales formales de comunicación

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2
<b>ACTIVIDADES</b>	Conformar una comisión de comunicación	Ciclo de capacitación en herramientas básicas de comunicación
<b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>	Miembros del ejecutivo Afiliados de afdnt	Asesor en comunicación Miembros del ejecutivo Comisión de comunicación Representantes del interior Todo afiliado a quien le interese dicha actividad
<b>INDICADORES</b>	Visibilidad: documento disponible con la identificación de los integrantes de la comisión	Ciclo de capacitación en herramientas de comunicación realizado
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Comunicado oficial para presentar a la comisión y su rol	Registro de asistencia y formulario de evaluación de la instancia de capacitación
<b>FRECUENCIA</b>	8 horas	28 horas
<b>PRESUPUESTO</b>		\$ 54.900 + iva

### Actividad 1: Conformar una comisión de comunicación

Para una planificación adecuada a las necesidades del sindicato, se entiende imprescindible contar con una comisión destinada a las tareas específicas que involucran la gestión de la comunicación. Será de suma importancia que la comisión de comunicación establezca un nexo entre los afiliados, el ejecutivo y el resto de los públicos vinculados con la organización. También deberá prever mecanismos de respuesta ante situaciones imprevistas, afianzar la integración y comunicación entre los afiliados y mejorar los procedimientos de las acciones del sindicato. A través de este equipo se podrán coordinar y establecer las estrategias alineadas a los objetivos planteados por la organización. Del mismo modo, será necesaria la capacitación continua de sus miembros dada la complejidad de la estructura sindical y los cambios frecuentes a los que se ve sometida. Entendemos que la AFDNT debería encontrar los mecanismos para captar el interés de los afiliados que quieran participar y formar parte de esta comisión. Es necesario que el ejecutivo

garantice proveer todas las herramientas necesarias para la realización y ejecución de las tareas de esta comisión, como por ejemplo: un espacio físico, fueros, insumos, etc.

- **Actores:** Miembros del ejecutivo y afiliados.
- **Indicador de resultado:** Visibilidad: documento disponible con la identificación de los integrantes de la comisión.
- **Medios de verificación:** Comunicado oficial para presentar a la comisión y su rol en la organización.
- **Frecuencia:** Tres horas para instancia de asamblea y postulación de interesados. Dos reuniones de dos horas cada una, entre el ejecutivo y las personas designadas para la comisión. Una hora para presentación de la comisión de comunicación a los afiliados.
- **Cronograma:** Mes 2.
- **Presupuesto:** La comisión deberá establecer un presupuesto base para el desarrollo integral de sus tareas.

## **Actividad 2: Ciclo de capacitación en herramientas básicas de comunicación.**

Se propone realizar un ciclo de capacitación en el que se intentará lograr un acercamiento, tanto a los medios masivos tradicionales como a las principales redes sociales, su alcance y sus principales características. Dicha capacitación deberá abarcar temáticas como: describir cada medio y su convergencia en el ámbito digital, elaborar mensajes para diferentes fines y soportes, teniendo en cuenta los públicos a quienes van dirigidos; abordar y problematizar la importancia de planificar la comunicación en las organizaciones, entre otros temas. También se deberán contemplar los recursos necesarios para establecer estrategias al momento de enfrentar situaciones de crisis. La consigna es tener un material básico que pueda seguir alimentándose de la experiencia.

- **Actores:** Asesor en comunicación, miembros del ejecutivo, comisión de comunicación, representantes del interior y todo afiliado a quien le interese dicha actividad.
- **Indicador de resultado:** Ciclo de capacitación en herramientas de comunicación realizado.

- **Medios de verificación:** Registro de asistencia y formulario de evaluación de la instancia de capacitación.
- **Frecuencia:** Dos encuentros semanales de tres horas y media cada uno durante un mes.
- **Cronograma:** Mes 4.
- **Presupuesto:** \$54.900 + IVA.

**Objetivo 3 - Promover los espacios de diálogo y de encuentro a la interna de la organización y colaborar con los procesos de reconstrucción de la memoria histórica del sindicato.**

	<b>ACTIVIDAD 1</b>	<b>ACTIVIDAD 2</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	Establecer un cronograma de fechas festivas e importantes para el sindicato	Generar una línea de tiempo que recoja los hitos claves de la historia del sindicato
<b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>	Comisión de comunicación Miembros del ejecutivo	Asesor en comunicación Miembros del ejecutivo Comisión de comunicación Representantes del interior Todo afiliado a quien le interese dicha actividad
<b>INDICADORES</b>	Diseño y difusión interna del calendario con las fechas claves	Cantidad de material obtenido para conformar la línea de tiempo y la línea de de tiempo como producto final
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Registro fotográfico que dé cuenta de la realización de los eventos y cronograma con las fechas identificadas disponibles para todos los integrantes del sindicato	Línea de tiempo disponible en carteleras y medios oficiales de la organización
<b>FRECUENCIA</b>	5 horas	16 horas
<b>PRESUPUESTO</b>		

	ACTIVIDAD 3	ACTIVIDAD 4
<b>ACTIVIDADES</b>	Realización de un conjunto de piezas audiovisuales de carácter institucional y testimonial	Plan de difusión de las piezas
<b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>	Equipo de producción comisión en comunicación narradores	Comisión de comunicación
<b>INDICADORES</b>	Productos audiovisuales realizados	Cronograma de publicaciones
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Difusión de los productos audiovisuales en canales oficiales (facebook e intranet) y actividad de proyección de los audiovisuales con lista de asistencia a la jornada	Reporte de los posteos y edición de reproducciones
<b>FRECUENCIA</b>	1 mes y medio	1 mes y medio
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 26.000	

### Actividad 1: Establecer un cronograma de fechas festivas del sindicato.

Es de gran importancia que se comiencen a establecer espacios en los que se impulse el diálogo entre los actores que conforman la organización así como también a las familias de los mismos. Para ello será necesario establecer un calendario de fechas en las que se puedan realizar encuentros informales que posibiliten ir construyendo lazos, intercambiar experiencias, reforzar los compromisos y potenciar el sentido de pertenencia.

- **Actores:** Comisión de comunicación y miembros del ejecutivo.
- **Indicador de resultado:** Diseño y difusión interna del calendario con las fechas claves.
- **Medio de verificación:** Registro fotográfico que dé cuenta de la realización de los eventos y cronograma con las fechas identificadas disponibles para todos los integrantes del sindicato.
- **Frecuencia:** dos encuentros de dos horas y media cada uno.

- **Cronograma:** Mes 5.

## **Actividad 2: Generar una línea de tiempo que recoja hitos claves de la historia del sindicato.**

Tal como surge del diagnóstico, existe un gran vacío en cuanto a la memoria colectiva, no solo son pocos los que saben cuándo y cómo comenzó (y asimismo se detectaron inconsistencias) sino que tampoco existe un repositorio de documentos relacionados a su historia como organización.

Se sugiere para esta actividad, que se puedan contactar a los afiliados más antiguos o incluso ya retirados para que puedan aportar con materiales tales como: fotografías, recortes de diario, folletería o cualquier recuerdo que evoque momentos importantes de la AFDNT. Este encuentro propicia el intercambio grupal y un recorrido vivencial de los acontecimientos que marcaron la vida del sindicato. Cada elemento que surja servirá de disparador para conectar con la memoria y activar la conversación. También se podrá disponer de un banco de datos para comenzar a escribir la historia del sindicato y contarla a través de imágenes que refuercen los relatos ya existentes y poco difundidos.

Todo el material recabado deberá ser organizado según las fechas y archivarse para luego poder presentarlo al equipo profesional que se encargará de la realización del video institucional sugerido para la siguiente actividad.

- **Actores:** Asesor en comunicación, miembros del ejecutivo, comisión de comunicación, representantes del interior, y todo aquel afiliado que le interesa dicha actividad.
- **Indicador de resultado:** Cantidad de material obtenido para conformar la línea de tiempo y la línea de tiempo como producto final.
- **Medios de verificación:** Línea de tiempo disponible en carteleras y medios oficiales de la organización.

- **Frecuencia:**

Tres encuentros de dos horas cada uno para planificación y convocatoria de la actividad entre la comisión de comunicación y el asesor en comunicación.

Tres encuentros de tres horas cada uno para la recopilación de datos con un grupo de hasta diez personas.

Dos encuentros de dos horas cada uno para ordenar la información cronológicamente.

- **Cronograma:** Mes 6.

- **Presupuesto:** La comisión deberá establecer un presupuesto para la realización de dicha actividad, se puede tomar como referencia el presupuesto establecido para la instancia de capacitación en herramientas de comunicación.

### **Actividad 3: Realización de un conjunto de piezas audiovisuales de carácter institucional y testimonial sobre la AFDNT.**

Implica la producción de contenidos audiovisuales a cargo de técnicos en donde se procede en la etapa de preproducción, a investigar mediante testimonios, la historia del sindicato junto con los insumos que se tengan de la recopilación de datos históricos y la definición de aquellos hechos relevantes que se quieran destacar de la organización. La comisión de comunicación, en conjunto con el ejecutivo de la AFDNT, deberán seleccionar y convocar a aquellos afiliados con información para aportar y que sea de carácter constructivo, donde se rescaten luchas colectivas, recuerdos emotivos, acontecimientos fundacionales y anécdotas que valgan la pena compartir para la realización del video institucional. Con esa información recabada se realizan los guiones para los distintos productos audiovisuales de carácter testimonial, dicho material deberá mantener cierta coherencia a partir de un hilo conductor que transmita la historia de la AFDNT. Entendemos que esta actividad aportará valor al sindicato como organización que busca el bien común de los trabajadores y que al mismo tiempo intenta superarse a sí misma. En cuanto a las piezas, se aconseja un audiovisual central y un conjunto de videos cortos para redes sociales donde se expongan los relatos por separado. Desde el plan recomendamos utilizar un tono testimonial, emotivo y que la estética sea definida entre la comisión de comunicación y la productora.

- **Actores:** Equipo de producción, cámaras, editores, comisión de comunicación, Narradores.
- **Indicador de resultado:** Productos audiovisuales realizados.
- **Medios de verificación:** Difusión de los productos audiovisuales en canales oficiales (facebook e intranet) y actividad de proyección de los audiovisuales con lista de asistencia a la jornada.
- **Frecuencia:** 1 mes y medio.
- **Cronograma:** Mes 7 y mes 8.
- **Presupuesto:** Cuatro + audiovisual. Cotización Febrero 2020.

CONCEPTO	MONTO
DIRECCIÓN Y PRODUCCIÓN GENERAL	\$ 11.000
CÁMARA / AUDIO Y EDICIÓN	\$ 8.000
POST GRÁFICO Y EDICIÓN DE SONIDO	\$ 6000
GASTOS FLETES Y OFICINA	\$ 1.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.000 + IVA</b>

#### Actividad 4: Plan de difusión de las piezas.

Teniendo los productos finalizados, se debe planificar la difusión de las piezas. Elegir los medios adecuados es importante para garantizar un alcance efectivo a todos los integrantes de la organización. Si bien esta acción está pensada para trabajar aspectos de la cultura e identidad de la organización a la interna, sería interesante que también pueda ser visto por otros públicos vinculados a la AFDNT, por ejemplo, funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte (DNT) que no estén afiliados al sindicato pero que puedan verse interesados en conocer antecedentes de la organización.

Las nuevas tecnologías permiten planificar la publicación de las piezas, así como hacer seguimiento de su impacto. En caso de redes, se podrá realizar una publicación de forma orgánica o apelar a una pauta, permitiendo un mayor seguimiento de las reproducciones y de los puntos fuertes del contenido publicado; en caso de tener poco éxito deberán evaluarse otros medios para efectivizar un mayor alcance del mensaje. Sería interesante publicar estos contenidos en la intranet para que el acceso sea para todos los miembros la Dirección Nacional de Transporte, sean afiliados o no, propiciando un acercamiento con la organización. Transmitir la historia del sindicato, los logos y anécdotas contadas por los propios afiliados aportará a la recuperación y el reconocimiento de la memoria de la AFDNT desde un enfoque emotivo en el relato de la historia de su formación, logros y anécdotas contadas por los propios compañeros; todo esto potencialmente puede motivar a captar nuevos afiliados y a que los actuales tengan motivos para acercarse más a la vida sindical.

- **Actores involucrados:** Comisión de comunicación.
- **Indicador de resultado:** Cronograma de publicaciones de los productos audiovisuales.
- **Medios de verificación:** Reporte de los posts y medición de reproducciones de los videos.
- **Frecuencia:** tres semanas para difusión de pieza institucional y tres semanas para difusión de piezas cortas con pauta.
- **Cronograma:** Mes 8 y 9.
- **Presupuesto:** La comisión deberá establecer un presupuesto para la realización de esta actividad, teniendo en cuenta que se pueda pautar tanto desde la cuenta de la AFDNT, en el caso de redes sociales, o contratar a una agencia de medios digitales para la planificación de posts así como también para medir el alcance y realizar modificaciones en la estrategia en caso de que sea necesario.

## PRESUPUESTO ORDENADO POR ACTIVIDAD

<b>ACTIVIDADES</b>		<b>COSTO TOTAL</b>	
		\$	Detalle
1	Construir un mapa de públicos junto con actores claves de la organización	\$ 33.900	
2	Elaborar manual de comunicación	\$ 57.100	\$ 67.000
3	Conformar una comisión de comunicación		
4	Ciclo de capacitación en herramientas básicas de comunicación	\$ 54.900	
5	Establecer un cronograma de fechas festivas e importantes para el sindicato		
6	Generar una línea de tiempo que recoja los hitos claves de la historia del sindicato		
7	Realización de un conjunto de piezas audiovisuales de carácter institucional y testimonial	\$ 26.000	
8	Plan de difusión de la piezas		
Sub-total		\$ 171.900	
Iva		\$ 38.178	
Total		\$ 209.718	

### 3.5 – Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
ACTIVIDADES DEL PROYECTO		MESES								
Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
1	Mapa de públicos	■								
2	Manual de comunicación			■						
3	Comisión de comunicación		■							
4	Capacitación en comunicación				■					
5	Cronograma de fechas importantes					■				
6	Línea de tiempo						■			
7	Piezas audiovisuales							■		
8	Difusión de piezas								■	

## 4 - BIBLIOGRAFÍA

- Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República - AFFUR, (2015) *Curso de formación sindical: Herramientas para el análisis sindical*. Recuperado de <http://affur.org.uy/wp-content/uploads/2016/03/Cartillas-Herramientas-para-el-an%C3%A1lisis.pdf>
- Aguilera, J. (2005) *Comunicación Organizacional y el manejo de la incertidumbre*. Recuperado de <https://degerencia.com/articulo/comunicacion-organizacional-y-el-manejo-de-la-incertidumbre/>
- Aljure, S. A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración* Universidad de La Sabana. España. Cataluña: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Tlalnepantla, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colectivo IOE (1993) en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J.. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Síntesis, Madrid.
- Correa, M., Garaza, A., Moreira, S., Pritsch, F., Robledo, N., Sequeira, A., (2017). *Comunicación en sindicatos: entre la acción urgente y la planificación estratégica*. Comisión sectorial de investigación científica. Programa PIT- CNT. Universidad de la República. Uruguay
- Correa, M., Garaza, A., Moreira, S., Pritsch, F., Robledo, N., Sequeira, A., (2017). *Sindicatos y Sociedad: la comunicación como estrategia*. La encrucijada abierta de América Latina. La sociología en tiempos de cambio. Simposio llevado a cabo en el congreso. XXXI Congreso ALAS, Uruguay.
- Costa, J. (1993) *Identidad corporativa*. Ciudad de México: Editorial Trillas.
- Etkin, J. (2000) *Política, Gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- Ferrari, M. A.; França, F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Geilfus, F. (2002) *80 herramientas para el desarrollo participativo*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

- Grundmann, G. y Stahl, J. (2003). Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Quito, Ecuador. Editorial Ayba-Yala.
- Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo, (2010) Investigar en comunicación organizacional: TÉCNICAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN .
- Kaplún, G. (2009) *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. En: Revista Constelaciones de la comunicación, No 1, pp. 170-188, Buenos Aires, Argentina.
- Kaplún, G. (2003) *Comunicación popular: ¿es o se hace?*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Tierra.
- Pepe, A. (2011) *Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años*. Recuperado de <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294>
- Robins, S. (2009) *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México : Pearson Educación.
- Sange, P. (2000) *La danza del cambio. El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000
- Sange, P. (2004) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Schvarstein, L. (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.
- Tejada, Z. A. (2005). *Agenciación humana en la teoría cognitivo social: Definición y posibilidades de aplicación. Pensamiento Psicológico, Vol.1, N°5, pp. 117-123*.
- Taylor S. R y Bodgan R "Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados" .Ediciones Paidós Ibérica S.A, 1984.

Uranga, W.( 1a Ed.) (2016) *Conocer, Transformar, comunicar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Patria Grande.

Uranga, W.(2004). La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. Recuperado de [http://www.wuranga.com.ar/images/proprios/15\\_herramienta\\_gestion.pdf](http://www.wuranga.com.ar/images/proprios/15_herramienta_gestion.pdf)

### **Páginas web consultadas:**

Mapeos de la sociedad civil Uruguay, <http://www.mapeosociedadcivil.uy/organizaciones/asociacion-de-funcionarios-de-direccion-de-transporte-del-ministerio-de-transporte-y-obras-publicas/>

## 5 - ANEXOS

### Entrevistas en profundidad a miembros del ejecutivo

1. ¿Desde cuándo ejercen en la Directiva AFDNT?
2. ¿Desde cuándo están sindicalizados? y ¿Por qué?
3. ¿Qué significa para ustedes formar parte del ejecutivo?
4. Describa experiencias en otros sindicatos/organizaciones .
5. ¿Cuáles son los roles de cada uno dentro del sindicato?  
¿Y qué tareas cumplen dentro de cada rol?
6. ¿Cómo es el trabajo de coordinación con el interior?
7. ¿A través de qué medio y con qué fluidez hay intercambio de mensajes?
8. ¿Cómo es el uso de redes sociales, material gráfico digital e impreso?
9. ¿Tienen conocimiento sobre la historia y los hitos del sindicato?
10. ¿Cuáles consideran que fueron los logros más importantes?
11. ¿La historia y los logros del sindicato, en los años que lleva desde su creación, están registrados o documentados con acceso a los funcionarios?.
12. ¿Cuáles creen que son valores y principios de AFDNT?.
13. Fortalezas y debilidades que encuentren en AFDNT.
14. Oportunidades y amenazas.
15. Objetivos a corto y largo plazo
16. ¿Cuáles son los medios de comunicación entre el ejecutivo?
17. ¿Cuál de ellos se usan más?
18. ¿Cuáles son los medios de comunicación más usados para con los afiliados?
19. ¿Cómo es el procedimiento para generar comunicados o difusión?

20. ¿Quién se encarga de hacerlo y cómo?
21. ¿Cómo se prepara una convocatoria?
22. ¿Existen otras instancias de agrupación entre afiliados que no sean las asambleas?
23. ¿Cómo veían AFDNT antes de integrar el ejecutivo? ¿Cómo la ven ahora?
24. ¿Qué relación tienen con directivas anteriores?
25. ¿Cómo fue el acceso a la información?
26. ¿Les han dado consejos en cuanto a cómo dirigir el sindicato, consideraciones etc..?
27. ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan con frecuencia?
28. ¿Cuáles son los problemas de comunicación que perciben dentro del sindicato?
29. ¿En qué creen que puede ser útil nuestra intervención?

## **Esquema de Focus Group :**

### **Dinámica:**

Para la presentación de los participantes del grupo y para romper el hielo: le pedimos que nos cuenten quiénes son, dónde trabajan (área), desde cuándo están afiliados.

Cantidad de participantes: administrativos y profesionales, mujeres y hombres entre 27 y 60 años.

### **BLOQUE 1. Tema CAMBIO**

Desde que están afiliados:

- ¿Qué significa para ustedes ser afiliado o estar en un gremio?
- ¿Podrían contarnos qué hechos significativos del sindicato AFDNT recuerdan?

## Ejercicio:

Marcar en un plano con línea histórica puntos de hechos relevantes.

- Es sabido por todos ustedes que desde diciembre del año pasado asumió una nueva la directiva el sindicato: ¿Cómo ven el proceso de la nueva directiva de AFDNT?
- ¿Qué acciones concretas reflejan estos cambios? Ejemplos de situaciones.
- ¿Cómo se comunican estas acciones?

## BLOQUE 2 - PARTICIPACIÓN.

- ¿Cuáles son los espacios de participación del sindicato?
- ¿Creen que son suficientes?
- ¿Saben de la existencia de comisiones dentro de AFDNT? ¿De cuáles les gustaría formar parte?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación del sindicato? ¿Les parece que son suficientes?
- En la actualidad gran parte de los sindicatos tiene poca participación de sus afiliados, ¿Por qué creen que se da esta situación?
- ¿Cuáles consideran que son las principales necesidades de los afiliados? ¿Son atendidas?
- En este año y medio de gestión ¿Qué esperas del actual ejecutivo?

# PPT de Focus

**DIAGNOSTICO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**  
SINDICATO AFDNT

Ministerio de Igualdad y Competitividad | Universidad de Zaragoza

**¿QUIÉNES SOMOS?**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**FOCUS GROUP**

ES UNA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN SOCIAL QUE PERMITE GENERAR UNA INSTANCIA DE INTERCAMBIO DE DISTINTOS PUNTOS DE VISTA SOBRE DETERMINADO TEMA.

EL REGISTRO SERVIRÁ DE INSUMO PARA NUESTRO ANÁLISIS DEL ESTADO SITUACIÓN DEL SINDICATO.

TODO LO QUE PUEDAN MENCIONAR PARA NOSOTROS ES DE GRAN UTILIDAD. NINGUNA IDEA O OPINIÓN SERÁ EVALUADA COMO BUENA O MALA.

LA ACTIVIDAD

**ACUERDOS**

1./2. - 2. HRS

RESPECTO Y CONFIDENCIALIDAD

LO QUE SE HABLA EN EL GRUPO QUEDA EN EL GRUPO

1. MODERADOR

DEBATES Y CONSENSOS GRUPALES

NOMBRE Y EDAD

¿DESDE CUÁNDO ESTÁN AFILIADOS?

¿A QUÉ OFICINA PERTENECEN?

**¿QUÉ SIGNIFICA PARA USTEDES SER AFILIADO O ESTAR EN UN GREMIO?**

¿Podrían contarnos qué hechos significativos del sindicato AFDNT recuerdan?

**¿CÓMO VEN EL PROCESO DE LA NUEVA DIRECTIVA DE AFDNT?**

¿Cuáles son los espacios de participación del sindicato?

**¿SABEN DE LA EXISTENCIA DE COMISIONES DENTRO DE AFDNT?**

¿DE CUALES LES GUSTARÍA FORMAR PARTE?

¿Cuáles son los medios de comunicación del sindicato?

¿LES PARECE QUE SON SUFICIENTES?

**SE DICE: EN LA ACTUALIDAD LOS SINDICATOS TIENEN POCAS PARTICIPACIÓN DE SUS AGREMIADOS.**

¿POR QUÉ CREEN QUE SE DA ESTA SITUACIÓN?

¿Cuáles consideran que son las principales necesidades de los agremiados?

¿SON ATENDIDAS?

**¿QUÉ ESPERAN DEL ACTUAL EJECUTIVO?**

EN ESTE AÑO Y MEDIO DE GESTIÓN

¡GRACIAS POR COLABORAR CON NUESTRO TRABAJO FINAL DE GRADO!



## Preguntas Vox Pop :

**TOTAL AFILIADOS: 260 personas**

**Muestra de 10 %: 20-26 personas**

- ¿Recordás algún hito o hecho significativo que se haya logrado a través del sindicato?
- Si tuvieras que definir la personalidad del sindicato, si AFDNT fuera una persona, ¿qué personalidad tendría?
- Cómo agremiada/o, ¿sentís que tus necesidades las puedes trasladar al ejecutivo de forma accesible?
- ¿Cómo te sentís con el sindicato actualmente?
- Si tuvieras que sugerirle algo al ejecutivo ¿qué le sugerirías?
- ¿Cuál sería tu aporte en base a tu experiencia o tu perspectiva sobre el sindicato?

# PPT de Diagnóstico

**AFDNT  
DIAGNÓSTICO  
DE  
COMUNICACIÓN**

**QUÉ ES UNA INTERVENCIÓN EN COMUNICACIÓN**

Según lo planteado por Stephen Robins (2009), es un proceso en el que a través de diversos encuentros con los actores se formulan una serie de problemas y necesidades que se deben atender para mejorar o cambiar determinados aspectos organizacional.

Es necesaria una retroalimentación entre el equipo de trabajo y los miembros de la organización en donde se comportan los resultados obtenidos en la primer etapa, de esta manera se logrará trabajar en conjunto en las acciones concretas a llevar a cabo.

**TRABAJO DE CAMPO**

Para llegar a recabar la información necesaria se realizaron:

- Entrevistas
- Focus Group
- Vox pop

Luego de finalizado el trabajo de campo se procede al análisis de datos que da un orden y prioridad a los problemas percibidos por el equipo de trabajo.

**NECESIDADES PLANTEADAS POR LA ORGANIZACIÓN:**

- Aumentar la convocatoria en las asambleas
- Mejorar los canales de comunicación
- Tener un acercamiento con interior del país
- Mejorar la participación de los afiliados
- Tener una persona que maneje la comunicación

**ACTORES INVOLUCRADOS:**

- MIEMBROS DEL EJECUTIVO
- AFILIADOS EN OFICINA (MONTEVIDEO)
- AFILIADOS QUE SE DESEMPEÑAN EN RUTAS NACIONALES.
- AFILIADOS JÓVENES QUE INGRESARON COMO BECARIOS
- AFILIADOS FUNDACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

**PROBLEMAS PERCIBIDOS:**

El sindicato, en la actualidad, se encuentra inmerso en un proceso de cambio organizacional que se ve reflejado en los diferentes discursos de los actores involucrados.

La directiva actual propone una nueva línea de acción para llevar adelante la gestión del sindicato, diferenciándose del ejecutivo anterior y estableciendo como punto de partida la transparencia de los recursos.

En este contexto se evidencian las siguientes problemáticas:

- Cultura organizacional débil que se ve reflejada en: falta información y apropiación de la historia de la organización; valores, prácticas, rituales y creencias que no son compartidos por los miembros del sindicato.
- La imagen de AFDNT varía según el Ejecutivo que esté de turno.
  - Poco peso y fuerza para negociar
  - Roles desdibujados y ausencia de comisiones
- Dificultad para desinclinarse del conflicto con la directiva anterior
  - Vínculos internos debilitados
  - Falencias en el uso de herramientas de comunicación
  - Poca experiencia sindical del ejecutivo Identidad organizacional debilitada.

**DIMENSIONES Y REFERENCIAS DEL MARCO CONCEPTUAL**

**Comunicación**

Es importante analizarla desde una **dimensión más integral** de la disciplina a partir del contexto, las subjetividades de sus integrantes, los espacios en donde se generan e interactúan los discursos y se produce sentido. "Las prácticas sociales, entendidas como todo aquello que vinculan al ser y actuar del sujeto social en cada uno de sus escenarios están cargadas de comunicación". (Uranga, 2016, p.19)

**Cambio organizacional**

Según Robins (2009) el cambio exitoso en las organizaciones debe seguir las siguientes etapas:

- 1- etapa de descongelamiento: romper con prácticas e ideas establecidas que se sostienen en el tiempo para incorporar nuevos conceptos y hábitos
- 2- etapa de movimiento: adoptar las nuevas ideas, valores y comportamientos; desplazar el estatus quo para pasar al estado deseable de la organización.
- 3- congelamiento: generar un balance entre las fuerzas que detienen el movimiento y aquellas que lo potencian; para lograr una permanencia del estado deseado.

**Cultura organizacional**

En las dos primeras etapas se busca transformar aspectos que integran parte de la cultura de la organización

Uno de los obstáculos que puede emerger en esos espacios que se quieren poner en comunicación, es la resistencia por mantener dichas presunciones cuando entran en tensión las diversas creencias e ideas que tienen los sujetos sobre la organización. "Frente al cambio y la necesidad de innovación, el desafío es desaprender las costumbres que limitan la creatividad." (Ethin, 2000, p.227).

**Identidad organizacional**

La identidad integra todos aquellos atributos propios de la organización diferenciándose de las demás, al tiempo que construye en los sujetos una idea sobre lo que estos rasgos representan.

La identidad de AFDNT, tanto como la cultura, manifiestan un enfrentamiento entre visiones contradictorias sobre la organización, ya que existe una dificultad al momento de definir qué es y qué representa el sindicato para sus miembros.

**Incertidumbre y participación**

Dicho estado de la organización es producto, además, de la falta de espacios en los que se comparte información. Esta cierta "inseguridad" que genera la incertidumbre puede verse presentada en la organización básicamente por tres aspectos: falta de cultura comunicativa en las directivas de la organización "Comunicación ¿Para qué?", ausencia de canales para ofrecer dicha información, subutilización de canales para hacer fluir la información." (Aguilera, 2005)

Uno de los caminos para reducir la incertidumbre es **potenciar la participación**. Es sustancial tener en cuenta que la participación no siempre se corresponde con las expectativas previstas

"[...]la participación no es un estado fijo: es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grados de participación en el proceso de desarrollo[...] lo que determina realmente la participación de la gente, es el grado de decisión que tienen en el proceso." (Geilfus, 2009, p.1)

**RECOMENDACIONES**

**Analizar y reflexionar sobre un mejor manejo de las herramientas de comunicación e información**

Trabajar en una recopilación de la historia de la organización, generar un registro de los hechos más importantes de AFDNT y sobre los objetivos cumplidos en colectivo desde sus comienzos hasta la actualidad.

**Creación de comisiones sobre temáticas específicas.**

Las comisiones habilitan otros espacios de interacción entre los afiliados, en donde entran en juego distintos niveles de participación, fortaleciendo los vínculos y posibilitando generar de ideas en conjunto que descompriman las responsabilidades centralizadas en el ejecutivo.

**Mejor manejo de herramientas de comunicación.**

- Contar con personas **capacitadas y formadas** que logren planificar estratégicamente qué, cómo y cuándo comunicar.
- Conocer las características de cada medio para lograr hacer un uso acertado de los mismos.
- Diferenciar de manera clara y precisa la comunicación interna (para los afiliados) de la externa (para la sociedad en general, los medios de comunicación o las autoridades).

**Formación sindical**

Sería interesante poder absorber conocimiento sobre el recorrido y la experiencia que poseen otros sindicatos a través de espacios de intercambio. Generar instancias en las que puedan hacer un intercambio de experiencias, aprender de otras organizaciones para hacerse de una mayor cantidad de herramientas.

**PLAN DE COMUNICACIÓN**

Para finalizar, nos resulta interesante generar un plan de comunicación en el que, a través de acciones concretas, se pueda avanzar en algunos de los puntos mencionados anteriormente así como también dejar en la organización un insumo que sirva para planificar a futuro y seguir creciendo y fortaleciéndose.

**GRACIAS !**

## Registro fotográfico

El local sindical que utiliza AFDNT pertenece al Sindicato Portuario y alquila oficinas a distintos gremios de organismos públicos de la zona.

La sede se encuentra a una cuadra del Ministerio de Transporte y Obras Públicas y aquí AFDNT cuenta con una oficina y una sala de reuniones, cocina y baño.



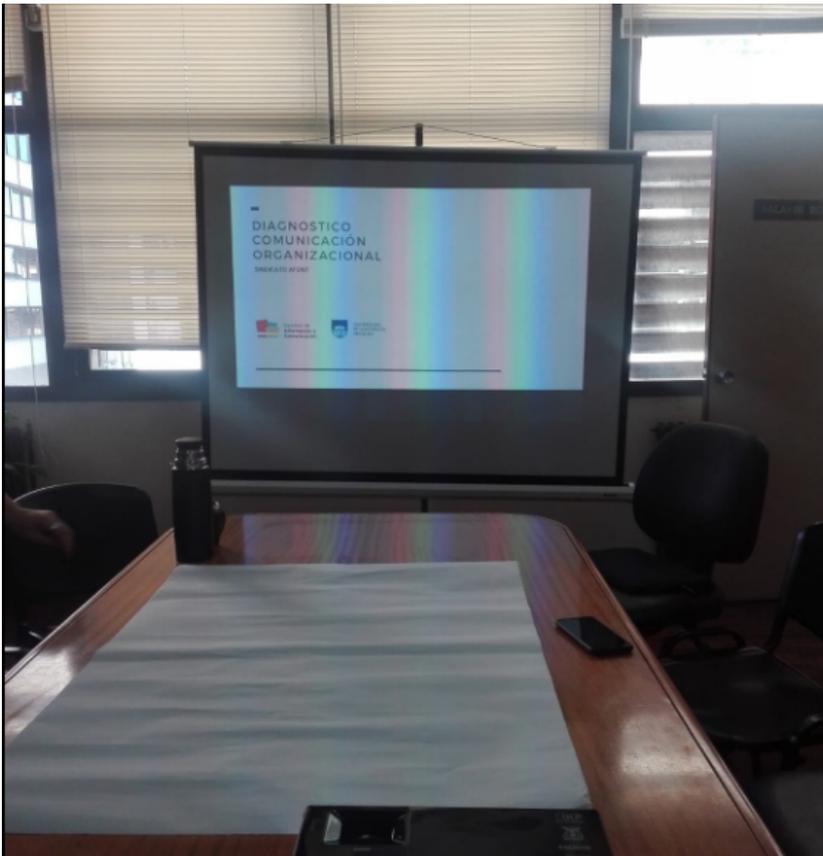
Foto exterior del local sindical (calle 25 de mayo 562).



Sala de reuniones de la AFDNT.



Afiliados en asamblea en el hall de la Dirección Nacional de Transporte del MTOP.



Preparación de la sala para el grupo focal en sala de reuniones de la Dirección Nacional de Transporte.



Focus Group.

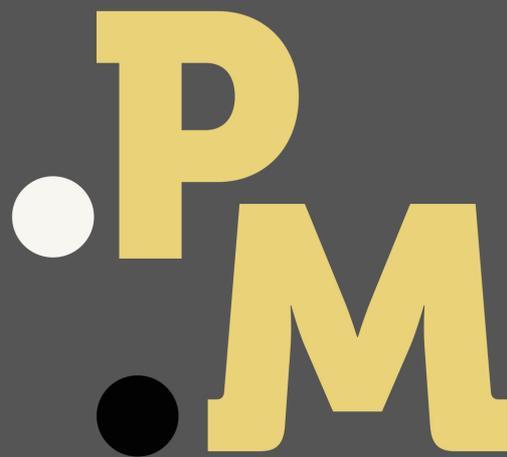


Focus Group.



AFDNT.





# Reputación empresarial

*La reputación tiene  
un carácter estratégico  
y su importancia está  
directamente ligada al  
éxito empresarial*



# Propuesta de trabajo:

Mapa de públicos.

Cliente: grupo UdelaR - FIC

Trabajo Final de Grado

en Comunicación Organizacional.



## Presupuesto:

### Recursos humanos directos para la actividad :

Valor hora nominal total (\$)	Horas	Total en \$
1.100	16	17.600

### Recursos humanos de coordinación:

Valor hora nominal total (\$)	Horas	Total en \$
1.100	3	3.300

Costos de administración: 8.000

Gastos de funcionamiento (viáticos): 2.500

Materiales e insumos (para las actividades): 2.500

**COSTO TOTAL sin IVA 33.900**

Forma de pago: 50% al confirmar el servicio y 50% restante contra entrega de material.



# Propuesta de trabajo:

Manual de comunicación.

Cliente: grupo UdelaR - FIC

Trabajo Final de Grado

en Comunicación Organizacional.



# Presupuesto:

## Recursos humanos directos para la actividad :

Valor hora nominal total (\$)	Horas	Total en \$
1.100	30	33.000

## Recursos humanos de coordinación:

Valor hora nominal total (\$)	Horas	Total en \$
1.100	6	6.600

**Costos de administración:** 10.000

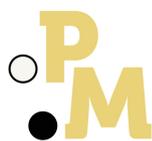
**Gastos de funcionamiento (viáticos):** 2.500

**Materiales e insumos (para las actividades):** 5.000

**COSTO TOTAL sin IVA** 57.100

**Forma de pago: 50% al confirmar el servicio y 50% restante contra entrega del material.**

Presupuesto capacitación en herramientas de comunicación.



## Propuesta de trabajo:

Capacitación en herramientas de comunicación.

Cliente: grupo UdelaR - FIC  
Trabajo Final de Grado  
en Comunicación Organizacional.



# Presupuesto:

## Recursos humanos directos para la actividad :

Valor hora nominal total (\$)	Horas	Total en \$
1.100	28	30.800

## Recursos humanos de coordinación:

Valor hora nominal total (\$)	Horas	Total en \$
1.100	6	6.600

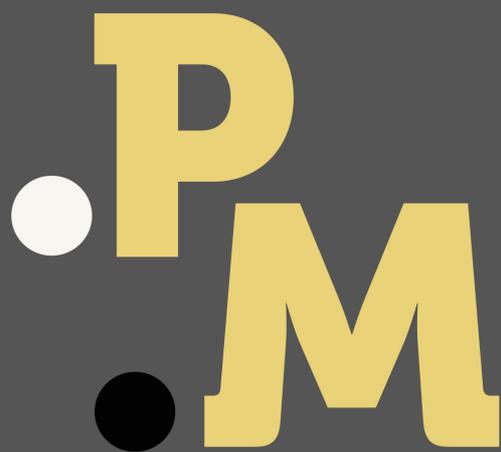
Costos de administración: 10.000

Gastos de funcionamiento (viáticos): 2.500

Materiales e insumos (para las actividades): 5.000

**COSTO TOTAL sin IVA 54.900**

Forma de pago: 50% al confirmar el servicio y 50% restante al finalizar la capacitación.



gracias

Pedro Moreno: (+598) 95 890 316  
puntoPpuntoM@gmail.com  
Montevideo, Uruguay

# TRABAJOS INDIVIDUALES



# COMUNICACIÓN, FORMACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

---

“La cuestión central consiste en transformar no solo los hechos sociales de manera aislada, sino la valoraciones y percepciones que los sujetos participantes tiene de esos mismos hechos.”

Washington Uranga

Luciana Almirón

C.I.4.449.081-3

[lulu.almiron@gmail.com](mailto:lulu.almiron@gmail.com)

## Introducción

En el presente trabajo se hace un análisis sobre algunos hallazgos a partir del trabajo de intervención en comunicación realizado en la Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte (AFDNT), junto a algunos aportes de investigaciones en torno a la temática elegida en diálogo con autores valiosos para la disciplina que nos convoca.

Desde la propuesta de diagnóstico surgen reflexiones en torno al rol de la comunicación y la importancia de contar con espacios de formación para el desarrollo de competencias y estrategias que fortalezcan a las organizaciones sindicales. Estos dos aspectos, **el rol que ocupa la comunicación en las organizaciones y los espacios de formación**, como herramienta para la transformación, tienen que ver con la perspectiva que queremos resaltar, en dónde ponemos el foco para asignarle valor y prospectiva a estas funciones que se entienden como base para que las organizaciones puedan dar un salto cualitativo en su desarrollo.

Si bien el tema central busca ahondar en por qué es importante la capacitación en comunicación en este tipo de organizaciones, sobre todo en este momento histórico, se mencionan algunos conceptos que nos ayuden a arribar a este problema. Es aquí donde se hace preciso, primero, dilucidar desde dónde nos paramos para conocer a la organización, y de esta manera entender sus necesidades y propósitos, por lo que, reflexionar sobre el papel de la comunicación y asignarle un lugar de preponderancia, va de la mano con el tema propuesto.

La comunicación organizacional en el devenir de su evolución se ha configurando como una disciplina con diversos enfoques acompañando los cambios paradigmáticos en las organizaciones “Por su amplitud, métodos, teorías, ámbitos de investigación, y presupuestos filosóficos” presenta múltiples perspectivas (Kröhling, 2015: 193). Para este análisis resulta pertinente hacer referencia a la perspectiva interpretativista que concibe a las organizaciones como culturas, entendiendo a la comunicación organizacional “inserta en los procesos simbólicos y con foco en los significados de los agentes vinculados en los relacionamientos interpersonales y grupales así como en las prácticas comunicativas cotidianas y las interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social” (Kröhling, 2015: 191) esta corriente propone mirar hacia dentro de la organización para comprender su complejo sistema de vínculos y representaciones, sus códigos y lenguajes, su matriz autopoiética (Maturana). Desde esta vertiente no solo es importante como se piensa a la organización y sus miembros sino también las metodologías

necesarias para aplicar en este tipo de abordaje. Para profundizar un poco más sobre esta concepción resulta interesante los aportes de Washington Uranga y Gabriel Kaplún que se mencionan más adelante.

En el proceso de intervención y en contacto con los afiliados del sindicato fue necesario conocer en profundidad las representaciones de su orden simbólico, “la interacción de los sujetos dentro de ella resulta el modo en que éstos asignan significados a lo que allí acontece” (Schvarstein, 2010: 30) donde se va tejiendo la vida de la organización y desde donde también podemos pensar la comunicación, no solo desde una perspectiva instrumental de los medios de comunicación que utiliza y los mensajes que produce en tanto emisores, sino también en la red de vínculos que se desarrollan en el seno de la organización.

Para la capacitación en comunicación se describen algunos aspectos, aquellos más generales a tener en cuenta para trabajar con el fin de establecer políticas de comunicación.

El diagnóstico de comunicación manifiesta algunos puntos de contacto con otras investigaciones realizadas que evidencian la problemática que enfrentan algunos sindicatos por la falta de herramientas para la planificación estratégica en comunicación. Estos puntos de encuentro, que pueden observarse en distintas organizaciones, así como la escasez de investigaciones de este tipo en nuestro país, revelan la necesidad de seguir profundizando y dejan entrever que queda mucho campo de estudio por recorrer.

## Desarrollo

Al momento de ingresar y tomar contacto con la AFDNT, se encontraron algunas problemáticas que ya se manifestaban en las primeras entrevistas. El sindicato atraviesa un proceso de cambio muy profundo con nuevos integrantes en el ejecutivo donde sus esfuerzos se enfocan en transmitir nuevas formas de gestionar la organización. Dentro de los problemas manifestados y percibidos en el diagnóstico, se menciona la falta de una persona idónea en comunicación, escasa experiencia sindical y poca participación por parte de los agremiados, si bien hay más dificultades, estas son las que más se relacionan con la temática escogida.

Un aspecto a destacar, es que durante todo el proceso se nos señalan distintas situaciones como problemas de comunicación en relación a medios y mensajes " [...]hay una tendencia a pensar que los problemas de comunicación se resuelven principalmente con medios y, aquellos a quienes se encarga tareas de "comunicación" se concentran casi exclusivamente en este aspecto" (Kaplún, 1999b: 2), esta concepción tiene que ver con una visión más clásica de la comunicación aún vigente en el imaginario. Y aquí es donde resulta importante revisar cómo es entendida la comunicación en la organización y redefinir su importancia en un mundo globalizado e hiperconectado donde las nuevas tecnologías impactan en la vida de las personas y de las organizaciones.

Por una parte, esta visión más tradicional asociada a la técnica es reduccionista dejando por fuera otros ámbitos donde la comunicación está presente "Por un lado, dificulta visualizar buena parte de los procesos comunicacionales, que son mayoritariamente interpersonales y no mediados" (Kaplún, 2012: 4). Las organizaciones no solo son "unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos" como la define Etzioni (en Schvarstein, 2010: 27) sino que se inscribe en su vida cotidiana, en las conversaciones e interacciones formales e informales de sus miembros hacia dentro y hacia fuera (Kaplún, 2012: 4). Desde esta mirada se puede construir un abordaje más amplio donde tanto medios y mensajes como los sujetos y sus prácticas sociales constituyen nuestro campo de estudio. "Es un proceso social de reproducción, intercambio y negociación de formas simbólicas, que es fase constitutiva del ser práctico del hombre, generador de conocimiento y base de la cultura"(Uranga, 2016: 18). Y bajo esa concepción es donde el comunicador debe comprender esas negociaciones simbólicas, representaciones que solo encuentran sentido de forma situada en un espacio - tiempo específico resignificando nuestro rol como articuladores de diálogo y de vínculos, tanto a la interna como hacia el afuera

de la organización. “La comunicación cumple un rol clave para favorecer la participación e identificación de sus afiliados, así como el desarrollo de estrategias que ganen apoyo en la opinión pública e influyan en los sectores involucrados” (Correa et al, 2017: 2).

Esta perspectiva es clave para decodificar dificultades aparentes que provienen de problemas más profundos. Se deben conocer las inquietudes de las bases, sus prácticas, sus motivaciones para promover la interacción, fortalecer en conjunto la cultura y la identidad organizacional para ser convocantes en los espacios que se pretenden abrir. Esta preocupación por la baja participación y los problemas de comunicación no es exclusiva de la AFDNT. En un *Estudio de la imagen de la organización sindical en los medios masivos de comunicación* de la Escuela Sindical de Medellín, un sindicalista manifiesta:

“nosotros no nos comunicamos ni entre nosotros mismos, el lenguaje que utilizamos para comunicarnos con nuestros afiliados no es el más efectivo, ni es el más adecuado”, “creemos que si no usamos un lenguaje sofisticado no le decimos nada a la gente, pero al final con eso hemos perdido es la comunicación con todos los afiliados” (Escobar & Astrid, 2005: 24).

En cambio, aunque se percibe la necesidad de mejorar la gestión en comunicación también se identifica descuido o desconocimiento en poder buscar a referentes que puedan encargarse exclusivamente de las tareas de comunicación, ya sea por carecer de comisiones con personas capacitadas, o bien se les brinda poca autonomía o solo se le delega la realización de posteos en redes o comunicados. Así lo definía el primer encargado de comunicación de la AFDNT, en esta nueva gestión, ante la pregunta de cuáles eran sus tareas:

“En realidad no tenemos roles muy marcados. La comunicación con el interior más que nada es en asambleas o algún comunicado que hagamos. Facebook y eso ta” (Entrevistado 3) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).

Esto da cuenta de una mirada instrumental de la comunicación, y como se mencionaba más arriba, concentrada en medios y canales, dejando un segundo plano, o incluso desconociendo, la relevancia que esta tiene en la construcción de vínculos y sentidos. Es necesario una perspectiva más integradora y compleja de comunicación, que incorpore y problematice el uso de los medios pero que vaya más allá de ellos.

Del mismo modo estas falencias también aparecen en otras investigaciones a través de los propios sindicalistas que indican:

“Por regla general, a no ser en muy contadas ocasiones, los sindicatos no tienen oficinas de comunicación, ni jefes de prensa, ni listados de medios. Las personas que se ocupan de las tareas de la comunicación no sólo no son profesionales en el área, sino que tampoco suelen estar capacitados para estas labores, además son cambiados constantemente y no tienen una dedicación exclusiva” (Escobar & Astrid, 2005: 29).

Para tomar consciencia de la importancia de poder gestionar la comunicación orientada a resolver los problemas y poder acercarnos a los escenarios más deseables para la organización, es decir, alcanzar las metas ansiadas, es necesario conocer las herramientas, cómo se planifica y cuáles son las ventajas de estar preparados para seguir un plan y afrontar la contingencia. “La identificación de los elementos necesarios para la construcción de estrategias apropiadas contribuirá a la superación de ciertas dificultades” (Correa et al, 2017: 2).

Por otra parte desde el año 2005 el movimiento sindical tuvo un giro importante, comenzó un proceso de crecimiento y fortalecimiento a través de nuevas afiliaciones, la creación de nuevos sindicatos abarcando más y nuevos sectores hasta el momento desprotegidos, como los sectores que involucran a peones rurales y empleadas domésticas (Correa et al, 2017: 2). Esto también se vio reflejado en la AFDNT con el ingreso de nuevos agremiados jóvenes a partir de una presupuestación de pasantes por parte de Ministerio de Transporte y Obras Públicas en el año 2010. Algunos miembros del ejecutivo, como el delegado, forman parte de esta generación que se caracteriza, entre otras cosas, por la falta de experiencia sindical, algo muy mencionado en las entrevistas realizadas.

“Entonces ahora es una nueva directiva que son nuevos y también tiene esa contra de no tener formación sindical perdés mucho tiempo formándote” (Entrevistado 11. Focus group) (Almirón L., García F., Ibáñez S, 2020: 26).

Las nuevas generaciones pueden traer nuevas formas de llevar adelante la organización pero la falta de experiencia y capacitación se vive con gran dificultad para afrontar las decisiones y los cambios coyunturales. “Este crecimiento potencia al movimiento sindical, al tiempo que impone un nuevo desafío para la continentación de estas nuevas generaciones, en general jóvenes y mujeres con escasa o nula trayectoria organizativa” (Correa et al, 2017: 2). A estas debilidades se

le suma un contexto en constante movimiento por el avance tecnológico que ha transformado al mundo en un “mundo digital”, en palabras de Nicolás Negroponte, con grandes efectos sobre la economía, la sociedad y la cultura caracterizado por una fuerte penetración en la vida cotidiana, tanto de las organizaciones como de las personas (Castells, 2002: 9 -10).

Los sindicatos se ven atravesados por estos nuevos escenarios desafiantes que exigen un mayor estudio de sus redes de vínculos que se amplían y se vuelven más complejas, una realidad más dispersa y sensible a lo emergente. Es por esto que sin un mapa de públicos se hace imposible generar acciones eficaces. Del mismo modo, conocer el universo de medios masivos tanto medios tradicionales (prensa, TV y radio) como medios digitales (internet, redes sociales y aplicaciones) permitirá un uso y apropiación más adecuada y encauzada hacia metas que la organización se fije. Al mismo, será de suma importancia contar con herramientas que permitan pensar y planificar la comunicación desde toda su complejidad, lo que implica pensar en los procesos de comunicación interna en todas sus dimensiones. La capacitación en estos puntos mencionados se hace urgente e imprescindible para que estas organizaciones puedan ser sustentables, crear competencias propias para la acción estratégica con una conciencia multidimensional, desde el pensamiento complejo (Morin, 1994:63), del fenómeno comunicacional, es decir sin fragmentar la dimensión política, social y laboral que atraviesan la vida sindical.

Para los sindicatos estudiar cómo funcionan los medios tradicionales permite entender cómo se mediatiza la información, su alcance e influencia en la opinión pública y esto es clave tanto para mejorar el acercamiento como para la búsqueda de apoyo en la sociedad. En ocasiones desde los medios masivos, se hace una cobertura sesgada o solo para acontecimientos asociados a conflictos. “El cubrimiento que hace la prensa del sindicalismo gira casi siempre alrededor de las huelgas y los paros, alimentando una imagen de hombres y mujeres conflictivos, problemáticos y agresivos” (Escobar & Astrid, 2005:6).

Sería fundamental lograr un giro donde se trabaje la imagen de los sindicatos en colectivo hacia la interna y con otros sindicatos para revertir este estigma que tanto los perjudica. “Conectarse con el movimiento hacia adentro, tratar de juntarse con otros que están en el mismo horizonte político y comenzar un trabajo en red; además, hay que encontrarse y reconocerse con las necesidades de la sociedad” (Escobar & Astrid, 2005:46).

En tanto a las nuevas tecnologías por su arquitectura y diseño intuitivo el camino se orienta hacia la apropiación y las buenas prácticas, se debe promover según la UNESCO bajo este concepto la Alfabetización Mediática e Informativa que “busca empoderar a las personas en todos los ámbitos de la vida para buscar, evaluar, utilizar y crear contenidos e información de una forma eficaz, con el fin de alcanzar sus metas personales, sociales, ocupacionales y educativas (Morduchowickz, 2019:15) Esta conceptualización está basada en diferentes autores que han trabajado históricamente en clave de educación para los medios como Mario Kaplún y Paulo Freire entre otros.

## Consideraciones finales

Aquí solo quedaron esbozadas algunas líneas de pensamiento en torno a cómo debiera ser entendida la comunicación, tanto para quien interviene como para quién es intervenido, qué elementos participan en el fenómeno comunicacional, además de los medios y los mensajes, para comprender su capacidad integral. Las acciones en las organizaciones suponen complejidad: “elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y las transformaciones” (Morin, 1994: 73). Con lo cual, ya no se puede concebir una organización sin integrar lo que es fijo de lo que es emergente para poder transitar los cambios, tanto internos como externos. Se debe tomar y aprender de todo el contexto actual ya descrito, la situación de los sindicatos en Uruguay así como cada sindicato debe analizar su propio contexto enmarcado en una sociedad con grandes transformaciones culturales: desde la forma en que se percibe el trabajo, los movimientos sindicales, las mediaciones que intervienen en la vida cotidiana y cómo entendemos el mundo hoy. En ese sentido, será de suma importancia como comunicadores poder:

“Concientizar a las directivas sindicales de la necesidad de establecer “el lugar de la comunicación” en el movimiento sindical para que se comprenda el valor político de la comunicación, la importancia de diseñar una política de comunicación sindical, de contratar profesionales de la comunicación, de asignar mejores presupuestos a la comunicación”( Escobar & Astrid, 2005:46).

También se deberá tener en cuenta implementar esta forma de capacitar en medios incluyendo las multiplicidades presentes en este entorno multimediático que nos convierte en productores de nuestros contenidos y transformadores de nuestro entorno. Nos preguntamos ¿Cómo apropiarse de la tradición e innovación y combinarlas para imaginar futuros otros, más fortalecidos, más amplios y más integradores capaces de acortar las brechas sociales y el acceso a nuestros derechos? En palabras de un sindicalista será vital: “Dignificar al afiliado, generarle prestigio a la organización sindical para que el afiliado se sienta orgulloso de participar” (Escobar & Astrid, 2005:45).

## Bibliografía

- Almirón L., García F., Ibáñez S., (2020) *“Comunicación sindical: viejos problemas, nuevos escenarios”*. (Trabajo de grado), Udelar, Montevideo, Uruguay.
- Castell, M. (2000) *La sociedad red*. Madrid - España: Alianza Editorial S. A. Recuperado de: [http://eva.fhuce.edu.uy/pluginfile.php/89992/mod\\_resource/content/3/LA SOCIEDAD RED-Castells-copia.pdf](http://eva.fhuce.edu.uy/pluginfile.php/89992/mod_resource/content/3/LA_SOCIEDAD_RED-Castells-copia.pdf)
- Correa, M., Garaza, A., Moreira, S., Pritsch, F., Robledo, N., Sequeira, A., (2017). *Comunicación en sindicatos: entre la acción urgente y la planificación estratégica*. (Comisión sectorial de investigación científica). Programa PIT- CNT. Universidad de la República. Uruguay.
- Escobar, G. & Astrid, S. (2005) *Una mirada a las comunicaciones del sindicalismo*. Estudio de la imagen de la organización sindical en los medios masivos de comunicación. Escuela Nacional Sindical. Medellin - Colombia.
- Kaplún, G. (1999b). *Cursos y discursos: comunicación y formación sindical en Uruguay*. Ed. Nordan, Montevideo.
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación. Diálogos de la comunicación. N°83, pp.1-23.
- Kröhling, M. (2006). Auditoria de la Comunicación . En: Rebeil, M. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones* (págs. 185-190). Ed. Trillas, México. ....(2015). *Panorama y perspectiva de los estudios de comunicación organizacional y relaciones públicas en América Latina*. En: *La contribución de América Latina al campo de la comunicación* (2015). Coordinadores: Bolaños César & otros. Prometeo Libros, Buenos Aires.
- Morduchowicz, R. (2019). *Un recorrido histórico: De la Educomunicación a la Ciudadanía Digital*. AGESIC - UNESCO. Uruguay.
- Morin.E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*: España. GEDISA. Disponible en [http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/descargables/Morin\\_Introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo.pdf](http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf)
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos aportes. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós

Uranga, W. ( 1a Ed.) (2016) *Conocer, Transformar, comunicar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Patria Grande.

# AFDNT: DESAPRENDER, DISEÑAR Y TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN

---

*“Necesitaríamos una verdadera reprogramación interna, deberíamos comenzar por una deconstrucción crítica de lo aprendido, tendríamos que desaprender el mundo tal cual lo concebimos para construir otro”*

Leonardo Schvarstein

Fernanda García

C.I.: 4.952.710-2

fernanda211091@gmail.com

## Introducción

A lo largo del trabajo colectivo realizado se mencionaron algunas de las diversas dificultades visualizadas en la Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte (AFDNT). La propuesta de intervención implicó estudiar la organización y su complejidad, teniendo en cuenta el contexto, la subjetividad de sus integrantes, la observación y análisis de los espacios de intercambio donde se generan los discursos y se producen sentidos. “Entenderlas [a las organizaciones] requiere analizar las complejas interacciones que ocurren en los múltiples niveles [...] revelan una enredada interacción entre lo social, lo cultural y lo psicológico en la construcción de la realidad” (Zanelli, 2008: 22).

De esta forma se logró dar con los problemas y necesidades que es preciso atender para mejorar o cambiar determinados aspectos organizacionales relacionados con el proceso de cambio y la incertidumbre que ello genera, la cultura, la identidad y la calidad de la participación de sus miembros.

Resulta interesante en esta instancia, poder problematizar y analizar en mayor profundidad uno de los aspectos mencionados anteriormente y que, en base a lo que surge de la instancia de diagnóstico, forma parte de los problemas que enfrenta la organización: la **cultura organizacional**.

A través del diálogo con diversos autores y teorías, se buscará un acercamiento a uno de los aspectos que hacen a la cultura del sindicato, identificada como algo poco trabajado a la interna de la organización, que se evidencia en la falta de información y apropiación de la historia: existe una memoria organizacional discontinua, fragmentada y con vacíos. (Almirón, García, Ibáñez, 2020: 11). Se intentará profundizar sobre los discursos que sostiene la organización y sobre las prácticas que hacen a la cultura.

Se deberá buscar desde nuestro lugar como comunicadores situar a la comunicación como portadora de la trama cultural que sostiene y posibilita la interacción social de los sujetos, así como sus representaciones en un grupo a lo largo del tiempo (Uranga, 2016: 19). Generar espacios que propicien el diálogo y la recuperación de la memoria colectiva como factor fundamental para fortalecer la cultura de AFDNT es uno de los objetivos que sostiene el Plan de comunicación realizado para dicha organización.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, se desarrollará un análisis de la cultura a partir de los discursos, el lenguaje, las narraciones e historia de la organización en diálogo con la identidad.

## Punto de partida

El contexto en el que se encontraba la organización al momento de la intervención, evidenciaba la intención de transformar la situación actual del sindicato para dar paso a una nueva realidad. Dicho proceso implicó una ruptura del “orden” establecido, desequilibrar las estructuras para comenzar un proceso de reorganización. Según las palabras de Leonardo Schvarstein (2007: 178) “[...]más allá de la posibilidad de sostener momentos de desestructuración en nuestro devenir organizacional, necesitamos organizar lo que se desorganiza, estabilizar lo que se desestabiliza, otorgar relativos grados de previsibilidad a lo imprevisible”.

Uno de las principales ideas que pretende promover el nuevo ejecutivo de AFDNT, es la transparencia y la responsabilidad como un valor que se debe destacar en la gestión del sindicato, diferenciándose y separándose del ejecutivo anterior, algo que se visibiliza desde el comienzo en los afiliados como algo positivo.

“Que sigan trabajando así con responsabilidad, las cuentas claras como venían hasta ahora que vienen muy bien y que se sume gente”. (Entrevistado 19, tomado de: Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020: 23)

“Es bastante transparente comparado con el otro sindicato” (Entrevistado 19, tomado de: Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020: 24)

Se parte de la idea de entender las organizaciones como espacios de encuentro sociocultural, dinámico y en el que la comunicación debe ser un generador del cambio conversacional que invita a colocarnos desde un lugar activo para poder generar discursos y sentidos. Es de gran importancia que la organización pueda adoptar una postura de aprendizaje del proceso, para aprender de los errores del pasado y desafiar las normas para generar una cultura a partir del cambio, en este sentido Robins (2009: 635) afirma:

“Otra forma en que las organizaciones pueden administrar el cambio de manera proactiva es hacer que el crecimiento continuo sea una parte de su cultura: convertirse en una organización que aprende [...] las organizaciones que aprenden utilizan el aprendizaje de doble lazo [...] desafía las suposiciones y normas enraizadas enormemente en una organización”.

Se debe entender que a través del aprendizaje la organización potencia su desarrollo, así como también el de sus miembros. “A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida” (Senge, 2004: 7).

Es necesario que se establezca una visión común del mundo que rodea a la organización ya que “La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje”. (Schein, 1988: 25). Entendiendo a la cultura como parte fundamental del cambio que atraviesa el sindicato, será necesario comprender, a través del estudio de los discursos y las conversaciones de la organización, cómo se vehiculizan los sentidos y valores, cuáles son las creencias compartidas y qué mecanismos y prácticas se deberán trabajar a la interna de la organización.

## Cultura e identidad: discursos, narraciones e historia de la organización

Anteriormente, se describió a la cultura como un fenómeno profundo y difícil de dilucidar a simple vista ya que tiene que ver con aspectos de la organización en los que se configura una visión común entre sus miembros como producto del aprendizaje que encuentra sentido en un espacio relacional definido (Schein, 1984: .23-24)

Es interesante entender cómo la identidad y la cultura de una organización están estrechamente ligadas, ya que la primera posibilita la reproducción comunicativa de la segunda; que se expresa, en parte, a través del lenguaje (Schvarstein, 2007: 335). En este sentido es preciso analizar cómo por parte de la organización existen discursos que están atravesados por lógicas de poder y politizados en relación a los distintos ejecutivos que han integrado espacios de toma de decisión claves en la organización. Algunos ejemplos de esto:

“El actual es un sindicato que está bueno, se renovó, es gente joven, era necesario hacer un cambio por como venía dada toda la situación.” (Entrevistado 25, tomado de: Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020: 22).

“Es bastante transparente comparado con el otro sindicato” (Entrevistada 26, tomado de: Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020: 23)

“[...] en el sindicato que está ahora, este nuevo, hay muchas cosas que están haciendo buenas, pero con el otro sindicato yo no tenía mucha cercanía en realidad” (Entrevistada 32, tomado de: Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020: 24)

En el caso de AFDNT, en ese espacio en donde se articulan los sentidos, se evidencian discursos generados y sostenidos a lo largo del tiempo que manifiestan conflictos y dificultades que han marcado el devenir del sindicato, quedado grabados en la memoria colectiva; se ha aprendido en el camino pero ha quedado una huella difícil de borrar. Ejemplo de esto son las siguientes afirmaciones realizadas por diferentes afiliados entrevistados en la instancia de diagnóstico:

“De lo que conozco yo, ha tenido más problemas que alegrías, bueno ahora hay nuevas personas intentando mejorar, lo veo como un adicto como una persona que siempre cae en lo mismo y ahora trata de salir diciendo "ahora es definitivo, me voy a ir de eso"” (Entrevistado 18, tomado de: Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020: 22 )

“Ha tenido pila de conflictos con el gremio anterior y la anterior, y el anterior y como que es bastante problemático” (Entrevistada 15, tomado de: Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020:)

Las palabras, los discursos y las narraciones que fluyen dentro de la organización reflejan algunos problemas para definir de manera colectiva lo que representa AFDNT. Es muy frecuente escuchar conceptos como: corrupción, problemas, inexperiencia, debilidad, desconfianza; estas expresiones dan cuenta de una organización que hasta el momento pareciera desplegar prácticas que generan poca cohesión interna, que refleja los vínculos y los sentidos tejidos internamente, y al mismo tiempo se asocian a una mirada crítica de la organización sobre sí misma y sus procesos internos. Para poder transformar estas palabras que la organización tiene tan enraizadas, es necesario generar procesos que posibiliten modificar el lenguaje propio; rescatar de la historia del sindicato hitos que promuevan los avances y logros, generar un código compartido a través de un proceso de creación de nuevos sentidos. Traer a la memoria los logros obtenidos en colectivo, los momentos de mayor éxito de la organización para resignificar la historia y los valores sindicales se vuelve por tanto una práctica y ejercicio clave.

El discurso identificador de una organización está compuesto por una multiplicidad de enunciados que tienden a ser coherentes entre sí (Schvarstein, 2007: 343). Como se puede ver en los ejemplos anteriores, existe coherencia en ellos, donde cada nuevo ejecutivo que trabaja en la gestión es entendido como un sindicato aparte. Cada vez que asume un ejecutivo la organización se resetea y se la conceptualiza como algo nuevo, como un sindicato diferente al anterior; esto es producto de la construcción de sentidos de la organización en torno a su identidad e incluso a la necesidad de distanciarse de la memoria colectiva que conecta con los valores organizacionales que perjudican al sindicato. No se continúan los procesos, no se transmiten las experiencias y en consecuencia no se pueden colectivizar los logros y aprendizajes [...] estas prácticas no contribuyen a consolidar una visión común e integral del sindicato sino que su valoración depende del ejecutivo que lo compone. (Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; 2020: 22).

Será necesario crear espacios de encuentro que posibiliten el diálogo entre los actores que forman parte de la organización en donde se puedan crear e intercambiar experiencias, fortalecer los compromisos y aprender en colectivo. Trabajar en la recopilación de los hitos del sindicato es una de las maneras en las que se puede comenzar a establecer un relato compartido y fortalecer el sentido de pertenencia.

Por otra parte, entendiendo a la cultura organizacional como un fenómeno que refleja el aprendizaje humano a través de las interacciones a lo largo del tiempo (Zanelli, 2008: 29), se puede decir que el aprendizaje que la organización ha transitado hasta ahora es producto de haber podido visualizar errores del pasado, generando distintas medidas en relación a la transparencia de su gestión y recursos; proceso que ya está en marcha y se destaca como algo positivo de este nuevo ejecutivo entre los afiliados.

## La cultura reflejada en la comunicación del sindicato

*“Es tan importante lo que se dice como lo que se muestra, más importante aún es lo que se ofrece a nuestra mirada, aquello que se muestra sin ser mostrado”*

*(Schvarstein, 2010: 117)*

Así como los discursos que se mueven en la organización forman parte de la cultura, también es necesario estudiar los aspectos de la organización que no se encuentran en lo lingüístico pero sí en lo visible. Tal como se menciona en la cita de Schvarstein, lo que no se muestra pero que igual se ofrece a nuestra mirada es tan importante como aquello que se dice. Por lo que resulta interesante realizar una lectura sobre los mecanismos de comunicación utilizados por el sindicato y relacionarlo con la cultura existente en el mismo. Para poder establecer espacios en donde se propicie el intercambio, se compartan experiencias y se intente recuperar la memoria de AFDNT, es necesario contar con personas que puedan planificar y llevar adelante dichas acciones.

Se parte de la idea de que las organizaciones sindicales poseen un factor común: el lugar que asignan a la comunicación en la cotidianeidad y el problema que eso implica para su planificación:

*“Independientemente de las particularidades de cada sindicato, la comunicación se erige como un elemento de suma relevancia para su desarrollo, reconociendo el lugar significativo que tiene en el devenir de la organización. No obstante, en la mayoría de los casos, ocupa un lugar secundario, o menos relevante, en la cotidianeidad del sindicato, donde lo que se impone son las urgencias políticas y contextuales. Este aspecto, con algunas variantes, se traduce en las dificultades que representa planificar la comunicación. Esto, no es nuevo, sino que parecería ser parte de la cultura organizacional del sindicalismo.” (Correa M. et al, 2017: 117)*

En el caso de AFDNT, la comunicación parece no ser tenida en cuenta como un elemento que sirva para potenciar su desarrollo, esto se evidencia en los recursos que se destinan para la capacitación de personas que puedan llevar adelante una planificación en comunicación. Ejemplo de esto es que al comienzo de la gestión del nuevo ejecutivo se contaba con una persona encargada de la comunicación, pasados unos meses renuncia a su cargo y se lo suplanta por una

afiliada que ingresa con el fin de aportar conocimiento en base a su experiencia como directiva del sindicato en el pasado. Se prioriza la experiencia en materia de militancia (algo que aporta mucho para la gestión del sindicato) pero se descuida la relevancia que debe existir en cuanto al conocimiento específico para el manejo y la gestión de la comunicación y las redes sociales. No se acompaña el proceso con capacitación y conformación de equipos de comunicación.

Actualmente, los medios de comunicación que utiliza AFDNT y los mensajes que se producen no son pensados desde una estrategia planificada que intente potenciar su desarrollo y mejorar los distintos problemas en relación a la comunicación. Será necesario atender las necesidades que se manifiestan, para ello se sugiere crear una comisión de comunicación que pueda articular lo que vaya surgiendo en los diferentes espacios de intercambio y así comenzar a establecer un lineamiento que ordene la información y vuelva más eficiente el ida y vuelta con los afiliados.

## Consideraciones finales

A partir del trabajo de intervención en la organización sindical AFDNT y de la experiencia que eso implicó para el equipo, reafirmamos la concepción de la comunicación como portadora de la trama cultural que sostiene y posibilita la interacción social de los sujetos, así como sus representaciones en un grupo a lo largo de tiempo (Uranga 2016 en Almirón, García, Ibáñez, 2020: 13).

Entender que:

*"[...] nuestra mirada está condicionada por el lugar desde donde miramos, los puntos de vista son parciales y situacionales, el mundo es un mosaico fragmentado que reconstruimos como integrantes de redes sociales necesariamente sometidas a la lógica del poder" (Schvarstein, 2007: 176)*

Desde ese lugar en el que se mira a la organización, en base al análisis realizado en la instancia de diagnóstico y por todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que AFDNT posee una cultura organizacional débil, poco trabajada a la interna de la organización y una identidad debilitada por la falta de espacios que promuevan la apropiación de la historia así como también poder generar creencias compartidas.

Como se menciona en la primera página del presente documento, y en palabras del psicólogo Leonardo Schvarstein (2010), entendemos que AFDNT debe transitar el camino a la deconstrucción de lo que se ha aprendido a lo largo de su existencia; pasar a un nuevo nivel de aprendizaje para construir una organización que encuentre en sus vínculos la fortaleza que se pretende. Para ello es fundamental la implicación de sus miembros, tejer redes de colaboración y cooperación, descentralizar las tareas y propiciar espacios de diálogo donde se pueda generar lazos más fuertes y con mayor compromiso por la labor sindical. Se debe lograr una apropiación y resignificación de la memoria colectiva de la organización.

## Bibliografía

- Almirón, L.; García, F.; Ibáñez, S.; (2020) *Comunicación sindical: viejos problemas, nuevos escenarios*. (Trabajo de grado), Udelar, Montevideo, Uruguay.
- Correa, M.; Garaza, A.; Moreira, S.; Pritsch, A.; Robledo, N.; Sequeira, A.. (2017) *Comunicación en los sindicatos: entre la acción urgente y la planificación estratégica*, Comisión sectorial de investigación científica. Programa PIT-CNT. Udelar, Montevideo, Uruguay
- Robins, S. (2009) *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México : Pearson Educación.
- Schvarstein, L. (2007) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.
- (2010) *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.
- Sange, P. (2004) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Uranga, W.( 1a Ed.) (2016) *Conocer, Transformar, comunicar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Patria Grande.
- Zanelli, J.C.(2008) *Interacción humana y gestión: la construcción psicosocial de las organizaciones de trabajo*. Montevideo: Psicolibros Universitario

# FUERZAS CENTRÍPETAS Y CENTRÍFUGAS:

## Entre el orden instituido e instituyente

---

Sebastián Ibáñez

C.I.: 4.393.222-6

[sebastiankalevi@gmail.com](mailto:sebastiankalevi@gmail.com)

## Introducción

En esta reflexión propongo un complemento al trabajo general, con un abordaje sobre expresiones de lo instituido e instituyente, analizando casos específicos que evidencian tensiones y ponen en debate estas conceptualizaciones.

Estas nociones de instituido e instituyente, así como las miradas sobre la comunicación organizacional, estarán basados en aportes de algunos autores relevantes en estos temas y por otro lado aparecerán hallazgos de expresiones puntuales que surgen de la propia investigación de este trabajo final de grado.

La analogía del título supone entender ambas nociones como fuerzas centrípetas y centrífugas. Las primeras pertenecientes al orden instituido como la fuerza fija, estable, normalizadora, cerrada y unificadora. Las fuerzas centrífugas, las que son del orden instituyente, como la fuerza desestabilizadora que tiende al cambio, al movimiento, a la descentralización y propone romper lo establecido.

La experiencia de la intervención siempre resulta interesante, y no solo por la puesta en práctica de los conocimientos, sino también por estar en contacto con un caso real, con necesidades reales, y un entramado de situaciones complejas que van resurgiendo en todo el proceso de diagnóstico.

En este trabajo, además de destacar puntos que me parecieron relevantes a lo largo de todo el proceso, quiero aprovechar para expresar mi enfoque por ser parte, no solo de la Dirección Nacional de Transporte sino también como afiliado a la Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte por más de 11 años.

## Desarrollo

La estructura de la AFDNT presenta un orden instituido bien delimitado por un estatuto y jerarquizada por una directiva (miembros del ejecutivo) con roles específicos y asignados que suponen diferentes niveles y posibilidades de decisión. Cada dos años los afiliados pueden armar listas y conformar un ejecutivo para ser sujeto a votación de todos los miembros del sindicato. También está instituida la asamblea general como el órgano soberano máximo para la toma de decisiones entre todos sus miembros.

Analizando los discursos que aparecen en las distintas técnicas de investigación que se usaron, son reconocibles y reiterados los elementos que se relacionan al orden instituido e instituyente.

Según Schvarstein, (2007) lo instituido en una organización reproduce y tiende a perfeccionar los modelos institucionales hegemónicos de la sociedad en la cual están insertas; son una expresión del orden instituido. Por otro lado lo instituyente niega la validez de dichos modelos hegemónicos y tienden a modificarlos por vías de la institución de un nuevo orden (Schvarstein, L., 2007: 349).

Si bien en este orden de lo instituido la asamblea general es tomada por los afiliados como el espacio más importante, también se anhela con tener personalidad jurídica. Sería un elemento institucionalizador que además de formalizar la organización le da garantía a sus miembros sobre las formas de administrar los fondos y documentar los hechos más responsablemente.

“... Documentado andá a saber. Y al no tener personalidad jurídica menos sabemos.”  
(Entrevistada 1.) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).

La necesidad en formalizar el sindicato se liga a los antecedentes negativos sobre su gestión. Cuando asume la última directiva de la AFDNT, se desató un conflicto interno por auditorías que revelaron faltas de corte ético y moral en el período antecedente. Este episodio desestabilizó el orden de lo instituido haciendo que el nuevo ejecutivo revisara procedimientos, actuando en fuerzas de orden instituyente para modificar algunas prácticas que eran habituales en la organización. Arocena (2010) afirma:

“Lo instituyente solo se manifiesta plenamente en los momentos de crisis histórica”[...]“es un principio activo, creador, impulsor del cambio, mientras que lo instituido es un principio pasivo, reproductor, que asegura el orden establecido” (Arocena, J., 2010: 213).

Ante esta situación de crisis y un cambio en las dirigencias hay una valoración positiva por parte de los afiliados de que el nuevo ejecutivo esté compuesto por jóvenes, se lo ve como una fuerza instituyente que da esperanzas hacia cambios positivos que necesita la organización.

Ante la pregunta de cómo veían actualmente al ejecutivo del sindicato surgieron estas respuestas:

- “El actual es un sindicato que está bueno, se renovó, es gente joven, era necesario hacer un cambio por como venía dada toda la situación.” (Entrevistado 25. Vox pop) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).
- “Rejuvenecido, lo veo rejuvenecido y con ganas de trabajar bien”. (Entrevistado 12) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).
- “Hoy en día renovado con personas jóvenes al frente, veo cambios en actitudes y entiendo que está mejorando.” (Entrevistado 9) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).

Esta fuerza instituyente está directamente vinculada al cambio, en este enfoque se puede comprender y definir al proceso de cambio organizacional como “()...un proceso de transición de una situación a otra atravesado por transformación, alteración, irrupción y ruptura” (Chiavenato,2006: 322). Pensar este desarrollo del cambio sugiere también tomar conciencia del desequilibrio, la tensión e incomodidad que se puede generar en la organización. Pero en medio de la crisis se hace necesaria la transmutación de aspectos que permitan evitar errores y mejorar su situación.

Una de las necesidades de los afiliados tiene que ver con fortalecer vínculos con el interior:

- “lo que más urge es contactarse más con el interior” (Entrevistado 1) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).
- “Me parece que hay un debe grande en escuchar al interior, recoger inquietudes, recorrer el interior” (Entrevistado 3) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).
- “Unir lo que son las regionales del interior con lo que es Montevideo. Me gustaría que en esa parte puedan unirnos, buscar alguna estrategia para poder unir a los funcionarios” (Entrevistado 1) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).

En este sentido hay un análisis interesante vinculado a un caso concreto sobre herramientas de comunicación para atacar el problema de la baja participación en el órgano soberano que es la asamblea y ese fortalecimiento de vínculos con el interior. Se trata de la iniciativa que tuvieron los miembros, actuando desde el orden instituyente, de transmitir en vivo las asambleas a través de Facebook Live para hacerle llegar la asamblea a más personas y sobre todo para afiliados del interior.

Luego de poner en práctica una herramienta que rompía con el orden establecido, proponiendo la novedad de desterritorializar el espacio de la asamblea, el ejecutivo decide no usarla más por encontrarlo contraproducente.

“Decidimos que no vamos a hacer más Facebook Live porque mismo la gente de acá del ministerio se estaba juntando, ponían el video como una televisión y no iban a la asamblea y miraban todo por ahí. En realidad era enfocado más que nada para el interior pero acá se desvirtuó porque se quedaban en las oficinas y no iban a las asambleas.” (Entrevistado 3) (Almirón L., García F., Ibanez S, 2020:26).

En este caso se dio una tensión entre el orden instituido e instituyente. Las asambleas siempre fueron presenciales, se implementó esta herramienta de teletransmisión que pretendió generar un cambio positivo pero luego de la puesta en práctica el ejecutivo entendió que no era adecuado y la idea no se logró instituir. Como afirma Arocena (2010: 213) “El actor humano vive en las instituciones y en las organizaciones tensionado por estos dos principios”.

El plan de comunicación diseñado para esta organización sindical propone actividades con el fin de movilizar fuerzas instituyentes en la creación de espacios para el involucramiento de sus miembros, promoviendo participación, interacción y oportunidades de decisión. Con esto se pretende incidir en un orden instituyente futuro donde funcionen comisiones, hoy inexistentes, para trabajar la comunicación, la formación, la planificación de actividades concretas, la ocupación en temáticas sociales, culturales, festividades vinculadas, etc.. Y a su vez, estos ámbitos dan lugar al trabajo colectivo permitiendo descentralizar los esfuerzos que hoy se reducen al ejecutivo.

## Reflexiones finales

Desde que comenzamos a utilizar herramientas metodológicas para la instancia del diagnóstico en pleno proceso de intervención, fueron varios los compañeros funcionarios que me consultaban sobre cuál sería el fin de la intervención, si mejoraríamos el facebook, el formato de las carteleras y el diseño en general. Eso me obligaba a brindarles una respuesta un tanto detallada.

Entendiendo las posibilidades que puede ofrecer el diseño estratégico gestionando la comunicación de una organización, proponiendo empujar esas fuerzas instituyentes, en los miembros se acota a que las propuestas que podemos ofrecer son solo sobre la clásica y predominante forma de entender la comunicación que tiene que ver con lo mediático y la transmisión unidireccional de mensajes.

Y en este sentido ya alertaba Kaplún (2012) “Una mirada miope –o tuerta– sobre la comunicación organizacional, que ve medios y mensajes, pero le cuesta ver procesos y estructuras, alimenta un tipo de intervención comunicacional torpe –o manca–. Los profesionales y los departamentos, unidades, comisiones o grupos especializados en comunicación, se especializan casi solamente en producción de medios y mensajes. En el caso de los sindicatos, el viejo nombre, que aún persiste en muchas partes, es revelador: “prensa y propaganda” (Kaplun, G., 2012 p.6).

Lo interesante es como con las técnicas se pudo ir descubriendo lo implícito en aquellos problemas revelados por los miembros de la organización, llevando luz a las causas primeras y profundas del porqué de sus pedidos y necesidades.

En este desafío, el plan de comunicación pretende ser parte del engranaje de esa fuerza centrífuga que empuja el orden instituyente, propiciando a que dentro de la organización se abran nuevos espacios para la intercomunicación entre sus miembros, poniendo en circulación discursos para problematizar el propio sentido colectivo desde la participación activa del conjunto. Se trata de dar lugar a “ (...)la creación de espacios de diálogo y encuentro en donde sea posible el intercambio de ideas y experiencias, posibilitando vincularse desde otro lugar” (Almirón L.; García F.; Ibañez S.; 2020 : 35).

## Bibliografía

- Almirón L., García F., Ibáñez S., (2020) "Comunicación sindical: viejos problemas, nuevos escenarios". (Trabajo de grado), Udelar, Montevideo, Uruguay.
- Arocena J, Las organizaciones humanas de la racionalidad mecánica. Grupo Magro. 2010.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Tlalnepantla, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplun G.,(2012). "Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional" Revista:Diálogos de la comunicación, Felafacs, Uruguay.
- Schvarstein, L. (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.

