

ACTAU

Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional

Tamara Fontes
Aldana Gamarra
Ivana Irachet
Catalina Millán

2022



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

ACTAU

Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional

Tamara Fontes, Aldana Gamarra,
Ivana Irachet, Catalina Millán

Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación,
Orientación Organizacional.

Facultad de Información y Comunicación.
Universidad de la República.

**Montevideo, Uruguay
2022**

A quienes conformamos este equipo
por el compañerismo, la amistad y el crecimiento
durante este largo camino.

<3

RESUMEN

En el marco del Seminario Taller de Grado en Comunicación Organizacional en la Facultad de Información y Comunicación durante el año 2021, se comienza a elaborar el siguiente trabajo, donde se realizó una intervención en la Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay (ACTAU). En una primera instancia, se elaboró un Diagnóstico Comunicacional, donde se trabajó en una relación estrecha con la directiva de la organización para entender sus particularidades, caracterizarla y conocer sus necesidades en materia de comunicación.

Se concluye en un Plan Estratégico de Comunicación, donde se propone una serie de acciones que responde a las necesidades detectadas en el análisis de la organización, bajo un acuerdo con sus referentes, y un manual para la gestión de la comunicación que trabaja sobre capacidades esenciales y brinda herramientas para la gestión de la comunicación.

Palabras claves

Comunicación, Comunicación Organizacional, Plan Estratégico de Comunicación, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Asociación Técnica Profesional, Sindicato, Comunicación digital, Gestión de Prensa.

Índice



| | |
|----------|---|
| Siglarío | 9 |
|----------|---|

CAPÍTULO 1 | CONTENIDOS INTRODUCTORIOS

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción | 13 |
| 2. Justificación | 15 |
| 3. Presentación de la organización | 17 |
| 3.1. Formación y perfil profesional | 18 |
| 3.2. Empleador y lugar de trabajo | 19 |
| 3.3. Fundación de ACTAU, objetivos y acontecimientos relevantes | 20 |
| 3.3.1. Decreto de esencialidad y derecho a la negociación | 22 |
| 3.3.2. Directiva provisoria y elecciones | 23 |
| 3.3.3. Emergencia sanitaria | 23 |
| 3.3.4. En la agenda mediática: radares y vacunas | 24 |
| 3.3.5. Conflicto con DINACIA | 26 |
| 3.4. Actores involucrados | 28 |

CAPÍTULO 2 | ANTECEDENTES

| | |
|---|-----------|
| 4. Diagnóstico | 33 |
| 4.1. Procesos y problemas identificados | 34 |
| 4.2 Metodología | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3. Recolección de datos | 37 |
| 4.4. Análisis | 37 |
| 4.5. Conclusiones | 40 |
| 4.6. Recomendaciones | 41 |
| 5. Sindicato y sociedad: la comunicación como estrategia | 42 |
| 6. Comunicación Sindical Digital: diagnóstico y desafíos | 45 |
| 7. Gestión de la comunicación digital en organizaciones: plan estratégico de comunicación digital para la Asociación de Personal Aeronáutico (APA) | 49 |

CAPÍTULO 3 | MARCO DE REFERENCIA

| | |
|--|-----------|
| 8. Objetivos del Plan de Comunicación | 54 |
| 9. Marco teórico | 56 |
| 9.1. Plan de comunicación: la hoja de ruta | 57 |
| 9.2. Comunicación estratégica: el arte de la toma de decisiones | 58 |
| 9.3. Comunicación interna y externa: una frontera difusa | 59 |
| 9.4. Comunicación formal: la relevancia de las vías preestablecidas | 61 |
| 9.5. Comunicación digital: el futuro es ahora | 62 |
| 9.6. Redes sociales: una herramienta innovadora | 63 |

| | |
|---|------------|
| 9.7. Uso de redes sociales sindicales: nuevas plataformas, nuevos desafíos | 64 |
| 9.8. Gestión de Prensa: una herramienta tradicional | 66 |
| 9.9. Públicos: un entramado de actores | 66 |
| | |
| CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN | |
| | |
| 10. Metodología | 69 |
| 10.1. Marco metodológico del PEC | 70 |
| 10.2. Prospectiva de planificación | 71 |
| 11. Diseño del plan | 72 |
| 11.1. Plan estratégico | 81 |
| 11.2. Plan táctico | 83 |
| 11.3. Matriz de mensajes | 85 |
| 11.4. Cronograma | 87 |
| 11.5. Presupuesto | 89 |
| 12. Productos | 91 |
| | |
| CAPÍTULO 5 | |
| Conclusiones | 93 |
| | |
| CAPÍTULO 6 | |
| Reflexiones finales | 97 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 100 |
| | |
| ANEXOS | 107 |

Siglarario



SIGLARIO

| | |
|----------------|---|
| ACTAU | Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay |
| ATEPSA | Asociación Técnicos y Empleados de Protección y Seguridad de Aeronavegación |
| CIAC | Centro de Instrucción de Aviación Civil |
| COFE | Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado |
| CTA | Controlador/es del Tránsito Aéreo |
| DINACIA | Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica |
| DINATRA | Dirección Nacional de Trabajo Ministerio de Trabajo y Seguridad Social |
| FONASA | Fondo Nacional de Salud |
| IAA | Instituto de Adiestramiento Aeronáutico |
| IFATCA | International Federation of Air Traffic Controllers Associations Federación Internacional de Asociaciones de Controladores del Tráfico Aéreo |
| ITF | International Transport Forum Foro Internacional del Transporte |
| LAR | Latin American Aeronautical Regulations Regulaciones Aeronáuticas Latinoamericanas |

| | |
|----------------|---|
| OACI | Organización de Aviación Civil Internacional |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| PEC | Plan Estratégico de Comunicación |
| PIT-CNT | Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores |
| STCO | Seminario Taller de Comunicación Organizacional |

Capítulo 1

Contenidos

introdutorios



Capítulo 1
Contenidos introductorios

1. Introducción

El presente Trabajo de Grado (TG) se desarrolla en el marco de una práctica pre-profesional junto con la Asociación de Controladores del Tránsito Aéreo del Uruguay (ACTAU), iniciando como parte del Seminario Taller de Comunicación Organizacional (STCO), cursado por el equipo durante el año 2021. La organización cooperante se define como una asociación técnica profesional que nuclea a los controladores del tránsito aéreo de todo el país, con el fin de la defensa de sus intereses laborales y la promoción del desarrollo técnico de su profesión.

En la primera etapa de la práctica, se realizó un Diagnóstico de Comunicación, es a partir de este análisis y en coordinación con la comisión directiva que se elabora un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) con el objetivo de brindar soluciones a las necesidades de comunicación reconocidas, centrado en el público interno de la organización, con un particular énfasis sobre los procesos de comunicación gestionados desde la comisión directiva para sus afiliados. De la misma manera, se focalizó en ciertos aspectos de la comunicación externa con respecto a la gestión de prensa y el uso estratégico de las herramientas digitales.

Asimismo, se propone contribuir a la formación de los referentes de la organización desde una perspectiva comunicacional y fortalecer la comunicación externa a partir de la implementación una metodología de trabajo que aporte herramientas especialmente para la gestión de la comunicación digital, acotada al manejo de los medios propios de la asociación - redes sociales y sitio web institucional- y la creación de vínculos estratégicos con los medios de prensa nacionales.

Capítulo 1
Contenidos introductorios
2. Justificación

La relevancia del controlador aéreo se determina tanto por su rol profesional como por el aporte que brindan al sector aeronáutico y a la sociedad a través del servicio que realizan. Los controladores son quienes dirigen el tránsito aéreo priorizando su seguridad, orden y fluidez. Esta gestión involucra dinámicas de trabajo y responsabilidades que generan grandes niveles de estrés y agotamiento.

Se destaca dentro de las funciones de la asociación cerciorar el mantenimiento de equipos de trabajo de cada aeropuerto y procurar de manera permanente sobre su uso. ACTAU toma particular relevancia para el ejercicio profesional dado que ofrece apoyo legal a sus afiliados, ya que el controlador cuenta con responsabilidad penal por sus tareas, y además brinda asistencia con respecto a condiciones salariales y laborales.

Las funciones de ACTAU motivaron esta investigación donde se brindó apoyo desde una perspectiva comunicacional a la asociación. Se tomó en consideración que la organización se encontraba en transición, desde la renuncia de la antigua comisión directiva a la nueva directiva provisoria que luego fue elegida a través del proceso electoral. Al mismo tiempo, se enfrentaban a procesos de negociaciones sindicales y en situaciones mediáticas. Asimismo la profesión de controlador aéreo, en palabras de los referentes de la organización, no cuenta con notoriedad pública. De esta manera, el aporte realizado mediante este proyecto significó una gran contribución para la asociación.

Por otra parte, esta investigación cuenta con relevancia académica ya que este trabajo conjuga el abordaje sobre un sindicato y asociación técnica profesional desde una perspectiva de comunicación organizacional, dos enfoques poco explorados desde la academia. A su vez, no se encontraron investigaciones previas disponibles de esta índole incluso en el sector aeronáutico en nuestro país.

Capítulo 1
Contenidos introductorios

3. Presentación de la organización

3.1. FORMACIÓN Y PERFIL PROFESIONAL DEL CONTROLADOR AÉREO

Los Controladores del Tránsito Aéreo (CTA) son los profesionales responsables de dirigir el tránsito de aeronaves, tanto en el espacio aéreo como en los distintos aeropuertos del país. El perfil necesario consta de aptitudes como el pensamiento ágil y anticipatorio, la proyección del espacio virtual a través de herramientas gráficas y la utilización de variables como velocidad, tiempo y espacio de forma simultánea.

En Uruguay, la formación está a cargo del Instituto de Adiestramiento Aeronáutico (IAA) que funciona como Centro de Instrucción de Aviación Civil (CIAC) y depende de la Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica (DINACIA), que a su vez pertenece a la Fuerza Aérea Uruguaya y el Ministerio de Defensa Nacional. La carrera se divide en tres módulos, cada uno enfocado sobre una de las tres áreas de trabajo: control de área, control de aproximación y control de aeródromo. La preparación consiste en capacitaciones y entrenamientos realizados en simuladores de radares, torre de control e incluso de vuelo para conocer y familiarizarse de forma segura con la labor de los pilotos. Actualmente, la carrera se encuentra fragmentada, cada módulo se abre a demanda y de forma independiente, imposibilitando la cursada completa de forma continua de la carrera, sistema que dilata la capacitación de los controladores. Los requisitos excluyentes para la contratación y ejercicio del control aéreo son haber aprobado el Módulo de Control de Aeródromos en el IAA, contar con certificación en idioma inglés nivel 4 otorgado por la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) y el Certificado de Habilitación Psicofísica Clase III (Dirección Nacional de Aviación e Infraestructura Aeronáutica [DINACIA], 2014).

En cuanto al ejercicio profesional, el escenario nacional presenta ciertas deficiencias en materia de recursos laborales, ya que se trabaja al 80% del personal necesario¹. Esto resulta en una gran carga horaria, tareas múltiples y genera un alto grado de dificultad para trabajar bajo presión, siendo que, incluso en condiciones ideales de trabajo, una de las particularidades de la labor de los controladores aéreos es que la dinámica de trabajo y sus responsabilidades generan grandes niveles de estrés y agotamiento. Además, los controladores aéreos uruguayos tienen responsabilidades civiles y penales por su trabajo², y siendo que actualmente las condiciones laborales distan de las óptimas, los controladores se ven obligados a enfrentar los riesgos que esto significa.

3.2 EMPLEADOR Y LUGAR DE TRABAJO

En Uruguay el aeropuerto principal es el Aeropuerto Internacional de Carrasco, el cual concentra la mayor cantidad de tránsito y por ende la mayor cantidad de controladores. Por otro lado, el país cuenta con otros cuatro aeropuertos, siendo estos: el Aeropuerto Internacional Laguna del Sauce, el Aeropuerto Internacional de Colonia, el Aeropuerto Internacional de Salto y el Aeropuerto Binacional de Rivera. Se destaca que esta concentración en Montevideo ha generado notorias diferencias con respecto a demás espacios de trabajo ubicados en el interior del país. Aquellos que se ubican en la capital disfrutan de un espacio de trabajo con mejor infraestructura, mejor remuneración y contratos de trabajo más estables³. Por el contrario, quienes trabajan en el interior del país no cuentan con estas condiciones laborales y se enfrentan a equipos de trabajo que disciernen a los utilizados en las capacitaciones técnicas. Además, quienes trabajan por fuera de la capital, tienen menor acceso a la información y novedades provenientes de DINACIA.

¹ Cámara de Representantes. No 268 de 2020. Recuperado de: <http://www.diputados.gub.uy/wp-content/uploads/2021/01/0268.pdf>

² Entrevista a Pablo Paseyro y Andrés Martínez, presidente y vocal de la comisión directiva, el 13 de octubre de 2021.

³ Entrevista individual a Pablo Paseyro, presidente de la comisión directiva el 10 de junio de 2021.

3.3. FUNDACIÓN DE ACTAU, OBJETIVOS Y ACONTECIMIENTOS RELEVANTES

ACTAU fue fundada en 1958. Se define como una asociación técnica profesional, aunque actualmente prima una función sindical. Su finalidad es nuclear a los controladores en defensa de sus intereses laborales y velar por condiciones de trabajo dignas, además de promover mejoras en la formación de sus profesionales.

Como asociación técnica profesional se cerciora que los equipos y protocolos de trabajo cumplan con las certificaciones técnicas y de seguridad basados en acuerdos internacionales homologados por Uruguay, que se ve obligado a cumplir una serie de condiciones establecidas por la LAR (Latin American Rules) con atribuciones legales a la DINACIA (Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica). Siendo el Estado su único empleador, la asociación participa de relaciones solidarias con otros sindicatos y relaciones conflictivas con distintas jerarquías estatales.

OBJETIVOS DE ACTAU



FORTALECER EL ASPECTO TÉCNICO - PROFESIONAL

Para brindar herramientas y asesoramiento a los controladores.

Crear una **Comisión de Salud** para dar apoyo a los controladores sobre aspectos como el estrés y agotamiento en el lugar de trabajo, facilitando el contacto con los aeropuertos del interior.

Realizar **encuentros de formación**. Cursos, talleres y charlas para enriquecer el aspecto profesional de los controladores afiliados. Para esto se debe fomentar la participación de los socios en las actividades.

Comisiones especiales.

Crear una comisión técnica, encargada de desarrollar una biblioteca virtual para facilitar documentación a los socios, y una comisión social para realizar encuentros integradores entre los miembros.



SER REFERENTE DEL RUBRO AERONÁUTICO

Establecerse como una autoridad respetada por otros actores del rubro, posicionándose estratégicamente como referentes técnicos, de forma paralela e independiente de los asuntos sindicales.



FORMALIZAR UN ESTATUTO DE CONTROLADORES AÉREOS

Establecer colectivamente un reglamento donde se definan los aspectos centrales de la profesión, sus funciones, requisitos y formación, así como las descripciones de los cargos, grados y responsabilidades. Este objetivo es buscado desde hace más de 30 años.



OBTENER BENEFICIOS PARA LOS AFILIADOS

Generar convenios para ofrecer mayor cantidad de beneficios a los controladores aéreos.

3. 3. 1. DECRETO DE ESENCIALIDAD Y DERECHO A LA NEGOCIACIÓN

El 26 de diciembre de 2007 el Poder Ejecutivo decretó la esencialidad⁴ de los controladores del tránsito aéreo, luego de que ACTAU anunciara la paralización de sus trabajadores a realizarse el día 28 de ese mes. Durante ese año la asociación ya había realizado paros en torno a diversos reclamos, como la desmilitarización de la aviación civil, la creación de una empresa autónoma que gestione los servicios de navegación, mejoras salariales y acceso al Fondo Nacional de Salud (FONASA). Luego del decreto, la directiva de ACTAU, encabezada por Fernando Reyes, decidió suspender el paro, ya que la realización de cualquier tipo de huelga podía significar para los trabajadores sumarios y despidos.

Respecto de esto, el Comité de Libertad Sindical de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende que *“El principio según el cual el control del tráfico aéreo puede considerarse como un servicio esencial se aplica a todas las huelgas, cualquiera que sea su forma – huelga de brazos caídos, trabajo a reglamento, ausencia por supuesta enfermedad, etc. – dado que éstas pueden ser tan peligrosas como una huelga tradicional para la vida, la seguridad personal o la salud de la totalidad o parte de la población.”* (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2006)

Por otro lado, al ser consultada por los controladores de forma particular en el marco del decreto de esencialidad, ésta misma entidad respondió a través de un informe sobre la situación alegando que *“... declarar servicio esencial el control de tráfico aéreo no viola los principios de la libertad sindical en materia de derecho de huelga. Por otra parte, el Comité toma nota con interés de que los trabajadores del sector gozan del derecho de negociación colectiva y que han alcanzado un acuerdo con el Ministerio de Defensa”* (OIT, 2009), atendiendo a que debe cumplirse con especial atención el derecho a negociar sobre las situaciones que afecten a los controladores aéreos, mecanismo mediante el cual se defiende la libertad sindical y la no coerción sobre los derechos laborales.

⁴ “Esencialidad trata de aquellas actividades cuya interrupción pone en peligro la vida, la seguridad, o la salud de toda o parte de la población” (Pérez del Castillo y Pérez del Castillo, 2010, 444)

3. 3. 2. DIRECTIVA PROVISORIA Y ELECCIONES

A comienzos del 2021 ACTAU decidió acercarse a la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la Universidad de la República (Udelar) con la intención de dar lugar a prácticas pre profesionales de Comunicación organizacional a desarrollarse en la asociación. Esta iniciativa fue encabezada por la comisión directiva provisoria, luego de la renuncia de su predecesora, proyectándose a futuro como comisión electa, proponiendo como objetivo comenzar a trabajar sobre aspectos a mejorar de la asociación.

Quienes encabezaban la asociación habrían dejado el cargo a disposición en 2019, ya que los conflictos constantes, la carga de responsabilidad y demanda de tiempo que conlleva formar parte de una directiva honoraria, devino en el desgaste de los miembros que la conformaban. El designado presidente interino Pablo Paseyro, presentó su candidatura junto con cuatro miembros de la directiva provisoria y tres nuevos integrantes. Las elecciones fueron realizadas el 2 de julio de 2021, resultando en la elección oficial de la única lista presentada. Del resultado se destaca que, de los 79 habilitados se presentaron 65, de los cuales 5 votos fueron en blanco y los otros 60 por dicha lista. El presidente aseguró que si bien las elecciones fueron una formalidad organizativa⁵, no esperaban obtener tanto apoyo. Este hecho generó motivación y buen clima dentro de la nueva comisión directiva.

3. 3. 3. EMERGENCIA SANITARIA

En el marco de la crisis sanitaria, causada por el virus Covid-19 entre los años 2020 y 2022, distintos sectores y actividades se vieron afectados, tanto a nivel nacional como internacional. En Uruguay, a partir de la declaración de emergencia sanitaria en el mes de marzo del 2020, se decidió cerrar las fronteras, como parte de los protocolos para reducir y controlar la movilización de las

⁵ Entrevista a Pablo Paseyro y Andrés Martínez, presidente y vocal de la comisión directiva, el 13 de octubre de 2021.

personas. Estas medidas derivaron en la reducción de vuelos y el tránsito aéreo en general, por lo que la labor de los controladores se redujo a dirigir la llegada y salida de vuelos de emergencia, como por ejemplo los vuelos solidarios encargados de traer uruguayos varados en el exterior.

Por otro lado, la pandemia instauró nuevas prácticas como el distanciamiento social, el control de aforo, la implementación de tecnologías para mediar reuniones y encuentros, entre otras, impactando directamente sobre las actividades de ACTAU. Las asambleas que se celebraban únicamente dentro de la modalidad presencial comenzaron a realizarse, en agosto de 2021, a través de la plataforma *Zoom* que permite videollamadas grupales. Esto sucedió luego de un año y medio de ser declarada la emergencia sanitaria, debido a la resistencia por parte de los integrantes de la directiva, ya que consideraban que esta modalidad ponía en juego la confidencialidad de los asuntos tratados en las reuniones.

Por otro lado, como parte de las medidas para sobrellevar las limitaciones de la circunstancia, se profundizó en prácticas como la utilización de correos electrónicos y de *Whatsapp*, a través de un número de contacto oficial de la asociación, para compartir novedades e información a la interna de la organización. Además, se implementaron perfiles de ACTAU en redes sociales (en *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*), y se propuso el desarrollo de su propio sitio web, lanzado en julio de 2022, para el cual se realizaron reuniones de seguimiento, análisis y recomendaciones durante el proceso de creación.

3. 3. 4. EN LA AGENDA MEDIÁTICA: RADARES Y VACUNAS

En la madrugada del 25 de febrero de 2021 arribaron las primeras vacunas contra el Covid-19 y para su llegada se había preparado un mensaje especial para dar la bienvenida al piloto de este vuelo. El control de aterrizaje de este avión lo realizó Chloe Llovét, quien estaba en ese momento de turno. Esa misma tarde el Presidente Luis Lacalle Pou llamó a la controladora para felicitarla por el mensaje emitido y Chloe decidió grabar la conversación; al finalizar la llamada la controladora comenta: *“A quién la llamó el presidente del Uruguay, a mí. Luis yo*

te voté”⁶ . Luego de compartir el video con sus familiares y amigos este se hizo viral, desatando comentarios de índole político. Posteriormente a este hecho distintos medios de prensa se comunicaron con ella para obtener más información.

Por parte de la comisión directiva se reconoce que fue un momento de notoriedad y que no se planteó una estrategia que les permitiera gestionar la situación. A su vez, consideran que no se aprovechó la exposición para dar a conocer o aclarar los conflictos en la que se encontraba la organización, principalmente debido a las fallas en infraestructura y equipamiento con las que los controladores se ven obligados a trabajar. Si bien se contaba con una persona encargada de la gestión de las redes sociales y la comunicación de ACTAU consideraron que esta oportunidad se gestionó de forma ineficiente y reconocieron la necesidad de contar con herramientas y desarrollar capacidades para el manejo de asuntos públicos y mediáticos.

Como respuesta se publicó en las cuentas de Instagram y Twitter un comunicado⁷ (ACTAU, 2021) redactado por la comisión directiva donde el mensaje se enfocó en “reafirmar la independencia técnica de los controladores en el desempeño de sus funciones, quienes tienen como prioridad siempre la seguridad operacional” (ACTAU, 2021). A su vez resaltan su participación en el equipo que hizo posible las llegadas de las vacunas a Uruguay. Así cómo también reivindicar “la importancia de una aviación segura y eficiente” (ACTAU, 2021).

En julio del mismo año, el Semanario Búsqueda realizó una nota sobre la falta de cobertura radar en Uruguay, ya que el radar principal ubicado en el Aeropuerto Internacional de Carrasco presentó fallas en su funcionamiento.

⁶ Lacalle Pou llamó a la operadora aérea que dio la bienvenida al avión con las primeras vacunas. (27 de febrero de 2021) Subrayado. Recuperado de:
<https://www.subrayado.com.uy/lacalle-pou-llamo-la-operadora-aerea-que-le-dio-la-bienvenida-al-avion-las-primeras-vacunas-n723042>

⁷ Véase el comunicado en Twitter e Instagram en Anexo 8.

Esta nota fue compartida por otros medios rápidamente y algunos de ellos se comunicaron con la directiva de ACTAU para conocer más sobre la situación. Al respecto, miembros de la actual comisión directiva de la asociación manifestaron que la falta de radares no compromete la seguridad aérea ni representa ningún riesgo.

Luego de esto, Pablo Paseyro presidente de ACTAU, se presentó frente al Consejo de Defensa en el Parlamento para representar a los controladores y manifestar la preocupación por la situación general respecto de la infraestructura aeronáutica, sus deficiencias y la falta de gestión de soluciones por parte de la DINACIA. Aclarando que estas deficiencias podrían generar complicaciones al momento en que el tránsito aéreo aumente con la apertura total de fronteras y durante la temporada turística. Es importante señalar que para esta participación, así como también para las entrevistas a medios, la asociación no contó con instancias de planificación por parte de la comisión directiva ni herramientas para la gestión de prensa y asuntos públicos.

3. 3. 5. CONFLICTO CON DINACIA

En el marco de sus funciones como Asociación técnica profesional, en agosto de 2021 la directiva emitió un comunicado a través de *Twitter*, donde se manifiesta el conflicto prolongado con la DINACIA. El mismo toma lugar debido a reuniones tripartitas no concretadas por ACTAU, DINATRA (Dirección Nacional de Trabajo - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) y DINACIA, a causa de la inasistencia de esta última, en tres oportunidades diferentes. Por lo que ACTAU, denuncia públicamente el “incumplimiento de los Convenios colectivos, principalmente en lo que tiene que ver con inequidades y la falta de respuesta en las condiciones reinantes en los servicios de tránsito aéreo” (ACTAU, 2021). Además se añade en el comunicado que la administración no admite los problemas presentados por la organización, así cómo se reclama que las condiciones laborales se tornaron perjudiciales para los controladores y contrarias a la normativa laboral. La comisión directiva declara que existen diferencias salariales entre personas que desempeñan la misma tarea, con la misma antigüedad y misma cantidad de guardias realizadas. Asimismo, se establece la necesidad de

mejoras en la infraestructura para el correcto desarrollo de sus funciones, que impactan en la seguridad del tránsito aéreo, de aquí subyace la urgencia de sus reclamos.

En consecuencia a estos reclamos, ACTAU dentro de su categoría de trabajadores esenciales, intensificó las medidas de lucha: no participando de cursos del IAA, ni de ningún otro Instituto, ni como Instructor ni alumno, a excepción de cursos obligatorios exigidos por la LAR y OACI. A su vez, se explicita que no se participará de ningún tipo de proceso de habilitación y “de no avanzar en las negociaciones, se aplicará un cronograma de demoras progresivas de no despegue de aeronaves. Exceptuando las aeronaves sanitarias, de estado, humanitarias y de emergencias” (ACTAU, 2021). Las medidas pronunciadas fueron llevadas a cabo, a excepción de las demoras progresivas y el no despegue.

La falta de respuesta obtenida por parte de la DINACIA frente a los reclamos de los controladores va en contra de las normas laborales establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La misma plantea que, una vez declarado esencial el servicio de los controladores:

“...la limitación de la huelga debe ir acompañada por procedimientos de conciliación y arbitraje adecuados, imparciales y rápidos en que los interesados puedan participar en todas las etapas, y en los que los laudos dictados deberían ser aplicados por completo y rápidamente” (OIT, 2009).

De esta manera, los controladores cuentan con respaldo frente al reclamo de sus derechos, mediante procesos de conciliación imparciales donde se asegura su participación. La esencialidad de su actividad implica instancias de negociación por parte del estado para garantizar sus derechos y condiciones laborales.

Actualmente, ACTAU ha logrado avances sobre los procesos de selección de cargos de los controladores mediante concurso. Aunque mantienen sus reclamos iniciales con la DINACIA. Estos conflictos, tienen un carácter histórico ya que continúa la falta de normativa que avale al CTA y no se ha aprobado el Estatuto del Controlador, lo que la asociación entiende como fundamental para el correcto

ejercicio de su profesión. Así como tampoco se cuentan con los instrumentos y herramientas de trabajo en óptimas condiciones, lo que puede repercutir no solo en el rendimiento de sus actividades, por las cuales tienen responsabilidades civiles y penales, sino en una amenaza para la seguridad en el tránsito aéreo.

3. 4. ACTORES INVOLUCRADOS

En cuanto a los individuos asociados a la organización, se distinguen la directiva y el resto de los miembros (esquema Actores internos ver en página 30). La comisión directiva está compuesta por 7 integrantes establecidos por el estatuto: el presidente, el vicepresidente, el tesorero, el secretario, el secretario de actas y dos vocales. A su vez, existen otras comisiones internas, algunas de ellas con actores individuales repetidos, ejemplo la Comisión Fiscal, compuesta por el tesorero y dos personas más. También hay otra comisión que no tiene actividad constante: la comisión electoral, compuesta por tres miembros activos de la asociación. La comisión directiva tiene la potestad de crear comisiones específicas y designar miembros como sus participantes; aunque de momento no existen más comisiones internas, se tiene la intención a futuro de poder desarrollar una comisión de género, así como también talleres de apoyo a la formación de los controladores. Por ejemplo en el estudio de inglés en su aspecto técnico requerido para el ejercicio de sus actividades. Por otro lado, en conjunto con la organización se encuentran trabajando los asesores jurídicos, que actualmente son dos personas, y el asesor técnico.

Actualmente, Andrés Martínez secretario de la comisión directiva, está llevando a cabo un proyecto de carácter individual donde gestiona el desarrollo de la plataforma web de la asociación, junto con un asesor externo, encargado de los aspectos técnicos de la misma. Por otra parte, la gestión de redes sociales, inicialmente estaba a cargo de una persona externa, contratada por la anterior directiva. Hoy en día estas tareas son desarrolladas por una persona perteneciente a la organización, ajena a una comisión, ya sea miembro de la directiva o socio de ACTAU.

Con respecto a los actores como agentes externos a la organización, se

identifican vínculos horizontales y verticales, además de relaciones de orden técnico o de orden sindical (ver esquema Sociograma en página 31). De manera vertical, se responde a un orden jerárquico, ACTAU se vincula en un nivel sindical con la DINACIA, quien a su vez responde al Ministerio de Defensa, perteneciente al Estado Uruguayo. Estos vínculos se corresponden a la dinámica de relación con las “autoridades” y tienden a ser conflictivas. Otro actor con el cual se relacionan de manera vertical y en un orden sindical es con la DINATRA, su vínculo tiende a estar relacionado a temáticas conflictivas dado que es un órgano que recibe denuncias relacionadas a lo laboral o participa de mediador en las negociaciones.

El IAA (Instituto de Adiestramiento Aeronáutico) es un actor que depende de la Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica de la DINACIA, quien actúa como un Centro de Instrucción de Aviación Civil (CIAC), lo cual lo habilita a otorgar diplomas y certificados de acuerdo a los cursos dictados según la normativa vigente. Esta mantiene una relación de orden técnica con la organización ya que busca promover la profesión de controlador aéreo, pero a su vez se puede considerar como una relación sindical cuando se utilizan paros como medidas sindicales que afectan al actor.

De manera horizontal y en un nivel sindical, ACTAU pertenece y por ende se vincula con COFE (Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado), quien a su vez pertenece al PIT-CNT (Plenario Intersindical de Trabajadores Convención Nacional de Trabajadores).

ACTAU también mantiene un vínculo horizontal con ATEPSA (Asociación Técnicos y Empleados de Protección y Seguridad a la Aeronavegación), el sindicato de los controladores aéreos de Argentina. Los vínculos horizontales pueden tener un gran dinamismo en lo que respecta a los órdenes técnico y sindical, ya que la similitud estructural de las organizaciones pone en evidencia las funciones compartidas.

Dentro del orden técnico, ACTAU se vincula de forma vertical con IFATCA (International Federation of Air Traffic Controllers' Associations), la Federación Internacional de Controladores Aéreos y también lo hace con ITF (International Transport Forum), el Foro Internacional del Transporte.

ACTORES INTERNOS

TOTAL: 88 MIEMBROS

DIRECTIVA

| | |
|----------------------------|--|
| Presidente | Pablo Paseyro Controlador de Torre, Aeropuerto de Carrasco |
| Vicepresidente | José Borderre Controlador de Torre, Aeropuerto de Carrasco |
| Secretario | Paola Colina Controlador de Torre, Aeropuerto de Carrasco |
| Secretario de Actas | Guillermo Facello Controlador de Torre, APP y ACC. Aeropuerto de Carrasco |
| Tesorero | Gustavo Banfi Controlador de Torre, APP y ACC. Aeropuerto de Carrasco |
| Vocal 1 | Andrés Martínez Controlador de Torre, Aeropuerto de Colonia |
| Vocal 2 | Robinson Braga Controlador de Torre, Aeropuerto de Salto |

COMISIONES

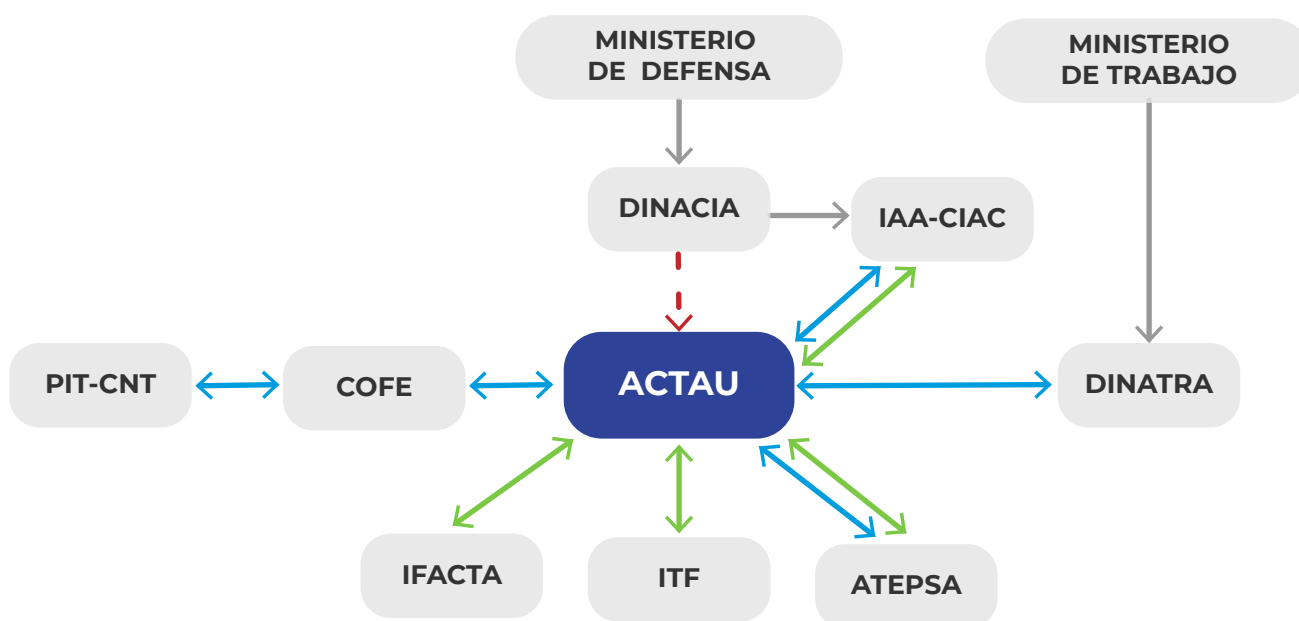
| | |
|--|---|
| Comisión Fiscal Tesorero 2 miembros | Comisión Electoral 3 miembros |
|--|---|

COLABORADORES


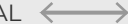



| | |
|---|---|
| Asesores Jurídicos Pablo Decia Fernando Rovira | Asesores Técnico Mario Librán |
|---|---|

Integrantes y conformación de la comisión directiva a la fecha de agosto de 2022.
Elaboración propia en base a los datos proporcionados por ACTAU.

SOCIOGRAMA



REFERENCIAS

- VÍNCULO VERTICAL 
- VÍNCULO HORIZONTAL 
- VÍNCULO CONFLICTIVO 
- VÍNCULO SINDICAL 
- VÍNCULO TÉCNICO 

Fuente: Elaboración propia en base a Bruno, Lotti y Algranati (2020)

Capítulo 2

Antecedentes



Capítulo 2
Antecedentes

4. Diagnóstico

Para la elaboración del Trabajo Final de Grado, que se presenta a continuación, se tomó como base al Diagnóstico comunicacional (Fontes et al., 2021) elaborado sobre ACTAU, en el marco del Seminario Taller de Graduación en Comunicación Organizacional

4. 1. PROCESOS Y PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Por un lado, identificamos procesos de comunicación interna. En este sentido, los problemas que atraviesan a la asociación incluyen la baja participación de sus miembros, el escaso sentido de pertenencia y el poco refuerzo de la identidad organizacional.

De esta manera, se identificó la falta de espacios de participación aparte de las asambleas que se realizan de forma anual. Con la llegada de la pandemia en 2020 se atravesó un proceso de adecuación a la virtualidad por parte de la comisión directiva, lo cual derivó en que no se llevasen a cabo dichas instancias de reunión durante ese año. Si bien se resistieron inicialmente al uso de plataformas de videoconferencia para efectuar las asambleas dada la incertidumbre respecto a su confidencialidad, resolvieron implementarlas al año siguiente.

Asimismo, los controladores aéreos que residen en el interior del país se ven limitados en relación con su participación en ACTAU. A pesar de que la asociación se hace cargo de los viáticos y alojamiento para dichos miembros, la participación a nivel general sigue siendo escasa. Es así como otro problema identificado es el rechazo a la implementación de tecnologías digitales, siendo que las mismas podrían servir como facilitadoras para llegar a los controladores que no residan en la capital del país.

De la misma forma, también es problemático que la mayor parte de la responsabilidad recaiga sobre los integrantes de la comisión directiva. Dichos miembros no solo poseen una carga horaria desmedida, sino que tampoco cuentan con una capacitación en herramientas comunicacionales que permitan pensar en líneas estratégicas para reforzar la identidad organizacional.

Por otra parte, la asociación es definida por factores contextuales como su vínculo con otros actores y la postura que toma frente a estos, como sucede en el caso con la DINACIA. Restrepo (1995). Se identifica un componente cultural en el contexto de la organización, ya que los controladores responden a la DINACIA bajo la dependencia del Ministerio Nacional de Defensa, mientras que estos últimos mantienen una categoría de civil y su formación no corresponde a un órgano militar. Es decir, son funcionarios del Estado bajo la órbita de la Fuerza Aérea. Esto influye en las relaciones entre ACTAU y la DINACIA ya que se maneja una determinada cultura organizacional en el ámbito militar, bajo jerarquías y líneas de mando diferentes a los aspectos organizacionales técnicos de la asociación. En la DINACIA predominan el tipo de vínculos por asociación, ya sea por parentesco o contactos y que influyen en el acceso a la carrera, su proceso de formación y selección de cupos. Este y otros aspectos culturales generan discrepancias entre controladores y sus oportunidades de crecimiento en el ámbito profesional.

Por otro lado, atendemos a los procesos de comunicación externa. Dentro de estos procesos identificamos inicialmente la falta de reconocimiento del controlador aéreo. Esto supone una lucha por parte de los trabajadores por profesionalizar su formación, dado que aún no ha sido reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura ni se ha aprobado su Estatuto del Controlador Aéreo.

Asimismo, el accionar mediático de ACTAU a lo largo de los años no ha sido de forma planificada, donde se pierden ciertos aspectos claves a la hora de realizar notas de prensa o declaraciones públicas. Es indispensable para la asociación establecer estrategias enfocadas en la gestión de la comunicación externa con el fin de visibilizar su profesión y exponer sus conflictos, donde la directiva identifica como falencia la falta de reconocimiento sobre la importancia del rol del controlador y sus tareas. Actualmente, en este sentido la responsabilidad también recae sobre la directiva, quienes son los encargados de dar dichas declaraciones y de hablar en nombre de la asociación.

4. 2. METODOLOGÍA

Para la selección de herramientas metodológicas a utilizar se comenzó por definir de forma general la investigación a realizar, siendo esta correspondiente al tipo exploratorio y descriptivo, basado en fuentes primarias, combinando objetivos de investigación con objetivos de intervención. El trabajo tuvo sustento en la entrevista semi estructurada, el análisis documental, presencia digital de la organización y relevamiento de prensa como principales técnicas.

Se optó por un abordaje exploratorio ya que no hay un acercamiento teórico previo sobre este tipo de organización, de índole sindical y asociación técnica profesional, en el sector aeronáutico en nuestro país. También se basó en un método de investigación descriptiva dado que se busca responder con respecto a qué y cómo se desarrollan los procesos de la comunicación, no específicamente sus causas. Asimismo, para iniciar una aproximación diagnóstica, se propuso delimitar el espacio empírico a analizar dentro de ACTAU, y conocer los aspectos externos a la organización desde la propia perspectiva de sus miembros.

Se planteó como principal objetivo describir el impacto de la identidad organizacional en los procesos de comunicación interna de ACTAU y en la imagen percibida por sus miembros. Para abordar el análisis se entendió como objetivos específicos: caracterizar la identidad organizacional de ACTAU en términos de relaciones, propósitos y capacidades existentes desarrollados por Etkin y Schvarstein (2000), identificar los procesos de comunicación interna en los diferentes niveles de la organización y sus flujos, analizar la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la imagen de ACTAU y generar recomendaciones concretas a corto y mediano plazo para la comunicación de ACTAU.

4. 3. RECOLECCIÓN DE DATOS

Para comprender estos propósitos, responder la pregunta de investigación y generar conocimiento sobre los procesos comunicacionales de la organización se recabaron datos cualitativos y cuantitativos. En los datos cualitativos se comprende y analiza los puntos de vista, perspectivas y actitudes de los miembros de ACTAU, en el contexto de su realidad, ya sea como individuos o como colectivo.

En relación al proceso de recolección de datos, en el marco de una inmersión inicial, se tomó como fuente de datos cualitativos el Estatuto oficial de ACTAU, se llevó a cabo un análisis de su presencia digital, actividad de perfiles en redes sociales y se realizó un relevamiento de prensa para comprender el fenómeno central del estudio.

En segundo lugar, en un grado de inmersión profunda, se realizaron entrevistas semi estructuradas a los miembros de la Comisión Directiva de ACTAU y se diseñó un sondeo de opinión dirigido a los socios. Las entrevistas semi estructuradas se basan en la formulación de preguntas previas a concretar el encuentro con el entrevistado, pero que sirven como un margen de los temas en los que se quiere profundizar. De esta manera, las entrevistas realizadas a la directiva de la asociación fueron flexibles, haciendo posible la recolección de datos relevantes para la investigación.

Asimismo, se realizó un estudio cuantitativo mediante el diseño de un sondeo de opinión como primera aproximación a los afiliados de la organización, con el fin de obtener datos sobre su percepción en cuanto procesos de comunicación.

4. 4. ANÁLISIS

Las categorías de análisis de esta investigación fueron definidas como la identidad organizacional, los procesos de comunicación interna de ACTAU y la percepción de imagen percibida por sus miembros.

OBJETIVO GENERAL

Describir el impacto de la identidad organizacional en los procesos de comunicación interna de ACTAU y en la imagen percibida por sus miembros.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | INDICADORES / ASPECTOS A INVESTIGAR | INSTRUMENTOS Y FUENTES |
|--|--|---|
| <p>Caracterizar la identidad organizacional de ACTAU en términos de relaciones, propósitos y capacidades existentes.</p> | <p>Dominio de relaciones: Naturaleza de vínculos mediante vectores (pertenencia, pertinencia, cooperación y comunicación).</p> <p>Propósitos: Cumplimiento de metas.</p> <p>Capacidades existentes: Recursos de la organización y sus funciones.</p> | <p>Entrevistas individuales a miembros de la directiva.</p> <p>Encuestas a afiliados.</p> <p>Análisis de documentos oficiales (Estatuto).</p> |
| <p>Identificar los procesos de comunicación interna en los diferentes niveles de la organización y sus flujos.</p> | <p>Bajo dimensiones de M. Restrepo:</p> <p>in-formación, divulgación, generación de relaciones de formación, socialización y refuerzo de procesos culturales y participación.</p> <ul style="list-style-type: none">- Flujos ascendentes- Flujos descendentes- Espacios de participación e intercambio entre miembros- Canales de comunicación | <p>Entrevistas individuales a miembros de la directiva.</p> <p>Encuestas a afiliados.</p> |

Analizar la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la imagen de ACTAU

Percepción de los miembros de la org sobre la comunicación externa.

Valoración de la gestión de la comunicación externa frente a la denuncia pública sobre radares.

Gestión de prensa y relación con los medios.

Percepción de los miembros de ACTAU del uso de sus redes sociales oficiales.

Entrevistas individuales a miembros de la directiva.

Encuestas a afiliados.

Análisis de perfiles en redes sociales.

Generar recomendaciones concretas a corto y mediano plazo para la comunicación de ACTAU

Comunicación con controladores del interior.

Identidad visual en redes sociales.

Planificación de comunicación con prensa y otros medios.

Entrevistas individuales a miembros de la directiva.

Encuestas a afiliados.

Análisis de perfiles en redes sociales.

4. 5. CONCLUSIONES

En base a los datos recabados, el proceso de investigación y el análisis realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se entiende que los afiliados se sienten identificados, reconocen espacios de participación e intercambio y manifiestan que las decisiones tomadas en conjunto por la comisión son consideradas y llevadas a cabo. Sin embargo, presentan un bajo nivel de participación y de compromiso para con la organización. Se retoma a Mendy (2002) que explica que “la identidad es movilizada como recurso de poder, es decir por la capacidad de fijar reglas de juego, tanto en el funcionamiento del colectivo como en sus relaciones con el exterior”.

Se cuestiona cuál es el concepto de “espacios de participación” que interpretan los socios, ¿qué significa ser miembro de ACTAU? y ¿cuales son las acciones que los miembros consideran necesarias para formar parte en el colectivo? ¿Qué acciones generar para involucrar a sus integrantes en los procesos de la organización? Por lo que se propone realizar una tercera etapa de investigación en profundidad para responder estas interrogantes, mediante el análisis de espacios de discusión e intercambios como jornadas de talleres previamente coordinadas con ACTAU.

Por otra parte, se reconoce una potencial mejora con el uso adecuado de las capacidades comunicacionales por parte de ACTAU para tener un mayor poder de acción y lograr sus objetivos. Etkin y Schvarstein plantean que “una capacidad puede utilizarse y es propósito de la organización que sea el más eficiente” (2000). Se entiende que la asociación no utiliza sus capacidades y recursos en su máximo potencial y de manera eficiente por lo que se presenta una debilidad de la organización en su reconocimiento como asociación técnica.

En relación al punto anterior, se identifica una preponderancia del aspecto gremial de la organización sobre los asuntos profesionales técnicos. Además no cuentan con el prestigio ni logran posicionarse como asociación técnica profesional que agrupa los conocimientos específicos del sector aeronáutico.

4.6. RECOMENDACIONES



COMUNICACIÓN INTERNA

Realizar una segunda etapa de investigación en profundidad, dónde se propone analizar la falta de participación de los miembros mediante el análisis de espacios de discusión e intercambios como jornadas de talleres previamente coordinadas con ACTAU.

Crear más espacios de participación, como reuniones, talleres, espacios de intercambio, dónde los controladores del interior tengan la oportunidad de formar parte, ya sea asegurando su traslado o a través de espacios virtuales.

Aumentar la frecuencia de encuentros oficiales como asambleas. Mantener el formato de virtualidad o habilitar el formato mixto para asegurar mayor participación.

Fomentar el sentido de unión como sindicato a través de la implementación de comunicaciones por parte de la directiva motivando la participación.

Generar herramientas efectivas para la directiva en la delegación de tareas y evitar la sobrecarga de sus miembros.



COMUNICACIÓN EXTERNA

Fomentar el manejo de redes sociales: planificación de objetivos y grilla de contenidos. Generar criterios para el uso de cada red social.

Establecer lineamientos visuales: criterios gráficos, logo y aplicaciones, en el sitio web y redes sociales, para mejorar la imagen de la asociación.

Promover prácticas en la directiva sobre planificación de asuntos públicos y gestión de crisis ante eventuales conflictos.

Remarcar el aporte social de ACTAU a la comunidad mediante el reconocimiento de su rol, su labor y distinguir los aportes técnicos que ofrece la asociación a la formación del controlador y al sector aeronáutico.

Capítulo 2
Antecedentes

5. Sindicato y sociedad: la comunicación como estrategia

El principal antecedente de nuestro TG es el Diagnóstico realizado en 2021, el cual se puede encontrar resumido en la sección anterior. Durante el acercamiento a la organización se hizo visible la falta de textos académicos relacionados al sector aeronáutico - sindical, lo cual determinó el corte exploratorio de la investigación realizada. Una situación análoga sucedió en la construcción de estos antecedentes, ya que no hay disponibles obras específicas con respecto a nuestro objeto de estudio para establecer una relación con ACTAU. Por este motivo, se utilizaron trabajos realizados desde una perspectiva comunicacional y con un enfoque en organizaciones sindicales.

Se toma como antecedente principal el artículo Sindicato y sociedad: la comunicación como estrategia, (Correa et al., 2018). Esta investigación analiza las estrategias de comunicación externa de cinco sindicatos uruguayos, enfocándose en los medios de comunicación utilizados por los mismos, su producción, su uso y los discursos que allí se generan. Se encuentran varios autores en común dentro del marco teórico y también similitudes en la metodología tanto en la investigación de referencia como en nuestro trabajo.

Este análisis toma en cuenta la variedad de recursos entre organizaciones para establecer una división entre sindicatos de gran y pequeño porte, para así lograr comparar las acciones de comunicación que llevan adelante a través de los medios tradicionales y de nuevos espacios, constituidos por las tecnologías de la información. Los autores plantean que a pesar de que la comunicación posee un gran valor para la actividad sindical en general, su desarrollo se obstaculiza por la ausencia de formación en el área.

Se identifica a ACTAU como un sindicato pequeño, en base al número de integrantes de la organización, lo que hace posible establecer un paralelismo entre las problemáticas descritas por los autores y el análisis realizado por nuestro equipo de trabajo. Estos autores reconocen en los sindicatos de menor porte la falta de espacios específicos para comunicación, la cual recae en los mismos integrantes de la dirección. De esta manera, se pierde la calidad de las iniciativas, por falta de tiempo y formación específica. En comparación, los grandes sindicatos tienen la posibilidad de crear espacios específicos, planear acciones dirigidas y adaptadas a diferentes medios, incluso contratar servicios

externos. Por otro lado, los sindicatos de menor tamaño operan en respuesta a las eventualidades que rodean a la organización. Las decisiones sobre comunicación se toman en la misma esfera que se discuten otros asuntos directivos y al no disponer de recursos tienen menos opciones de medios para elegir, resultando en un uso más ocasional. La excepción parecen ser las redes sociales, que dentro de los espacios TIC son los más usados, destacándose Facebook como vía de comunicación digital interactiva.

Las conclusiones del trabajo están divididas en lo que se mantiene, lo nuevo y los desafíos. Se mantiene la relevancia de la comunicación a pesar de su lugar secundario en la cotidianeidad. Prevalece la necesidad de usar medios tradicionales y de la búsqueda de identidad propia. Lo novedoso aparece en el reconocimiento de los espacios y el uso de las TIC como nuevas tecnologías de amplia extensión e intercambio (junto con la dualidad de medio y espacio). Finalmente se marca como desafío la necesidad de formación y herramientas.

Capítulo 2
Antecedentes

6. Comunicación Sindical Digital: diagnóstico y desafíos

Durante la búsqueda por antecedentes se vio la necesidad de ampliar horizontes al no contar con más trabajos referentes del territorio uruguayo. Por esto, se realizó un análisis de organizaciones similares que comparten problemáticas sindicales en la vecina orilla, con una publicación sobre comunicación y sindicatos públicos proveniente de Argentina. Se trata de “Comunicación Sindical Digital: diagnóstico y desafíos. El caso de ATE Nacional y UPCN” de Martins, publicado en 2021. En este trabajo se estudian las estrategias de comunicación digital de ambos sindicatos, donde se analiza las plataformas web con el objetivo de entender cómo se construye la identidad organizacional a través de esas estrategias.

Desde un comienzo la autora explora la relevancia de la comunicación para la actividad sindical, haciendo hincapié en su función productora de identidades colectivas. Acorde al planteo, el estudio académico de la comunicación sindical puede facilitar la producción de herramientas que permitan a este tipo de organizaciones desarrollar su comunicación y tomar el control de su narrativa en la esfera pública. Este es uno de los objetivos establecidos en la investigación: aportar al reposicionamiento de los sindicatos en el campo de la comunicación política, recuperar, bajo sus propios medios, la validez de sus voces como trabajadores.

Martins hace un análisis comparativo de las plataformas web usando tres categorías: diseño de la página, contenido compartido y la interacción con los usuarios. Pero la propuesta va más allá de la descripción de las páginas web o pensar en posibles mejoras, se trata de analizarlas como acciones de comunicación con un poder constructor de sentido colectivo y a través de ellas comprender las condiciones de producción de los discursos sociales sindicales además de su difusión efectiva entre sus distintos públicos.

La autora reconoce como un problema la perspectiva de las tecnologías digitales como meros reproductores informativos, comprendiendo que estas ideas limitan a las páginas web a un uso repositorio, reducen a la comunicación sindical digital e imposibilitan identificarla como comunicación política válida. Una potencial solución es la producción de contenidos específicos para el medio digital, ya que estas plataformas implican no sólo el uso de un código específico,

sino que deben ser concebidas como un género completamente distinto. Martins se ayuda del planteo de Scolari (2004) sobre los sistemas interactivos, quien apuesta por “recuperar la dimensión social del proceso comunicacional”. La interacción es la clave para pensar la comunicación digital de forma estratégica, para lograr generar un discurso que permita “dar la batalla en la producción de sentido sobre lo que significa ser un trabajador” (Martins, 2021, 12). Si un discurso ofrece interacción puede invitar a los trabajadores, afiliados y no afiliados, a sentirse parte de un colectivo.

En cuanto a los casos estudiados, se trata de UPCN, la Unión del Personal Civil de la Nación y de ATE, la Asociación de Trabajadores del Estado. UPCN es el primero de los dos sindicatos de empleados públicos con alcance nacional que existen en Argentina, hablamos de una organización con vinculación política que concentra al personal jerárquico y administrativo del gobierno. Tiene la particularidad de tener los mismos dirigentes hace 30 años, lo que le otorga cierta estabilidad interna y una rigidez jerárquica. Por otro lado, ATE es el segundo sindicato del sector público, agremia obreros y empleados manuales del gobierno argentino. Se caracteriza por no tener carga política declarada y ser más combativo frente a las políticas neoliberales.

La investigación realizada toma en cuenta el contexto y la historia de UPCN y ATE, ambos son sindicatos públicos, por lo tanto se enfrentan a una doble lucha contra la estigmatización: como sindicalistas y como empleados públicos. Martins considera que la comunicación sindical puede funcionar como una herramienta para empoderar a los empleados estatales. Aquí podemos establecer un parecido a la situación de ACTAU, tanto por el estigma que cargan en sus actividades como la posibilidad de mejorar el reconocimiento de los controladores aéreos a través del desarrollo de sus habilidades comunicacionales.

Se reflexiona sobre la tensión que atraviesan estos sindicatos en su relación con el Estado, siendo éste tanto empleador como garante de derechos, la autora trae a colación el concepto de intercambio político de Diana Menéndez. Esta idea hace referencia a la principal amenaza que tiene el poder sindical público para realizar reclamos, y nos recuerda al tercer actor que se ve implicado en las negociaciones: la comunidad afectada. Este es otro aspecto en común que

podemos ver con ACTAU. Nos queda como una línea a pensar a futuro las conexiones entre el intercambio político y la estigmatización que caracterizan la actividad sindical pública, asimismo ver de qué manera se vinculan con la representación que hacen los medios hegemónicos de las acciones sindicales.

A modo de conclusión el artículo marca varios puntos que considera urgentes. En principio se identifica la necesidad de que los sindicatos se reinventen bajo una perspectiva comunicacional para adaptarse a los nuevos contextos. Dentro de lo que es la comunicación digital aconseja comenzar a ver las páginas web como ventanas al mundo de cada sindicato y de acorde a esa perspectiva, se encuentra necesario cuidar la estética y el orden de las plataformas. También se reconoce como importante la especial atención a la construcción discursiva para lograr que el mensaje tenga mejor difusión y para competir con otras representaciones estigmatizantes que circulan sobre los sindicalistas públicos. Para ello es necesario repensar los públicos destinatarios de la comunicación sindical, entendiendo que los sindicatos como organizaciones civiles tienen la capacidad de ampliar sus horizontes y dirigir sus mensajes a la sociedad entera.

Capítulo 2
Antecedentes

7. Gestión de la comunicación digital en organizaciones: plan estratégico de comunicación digital para la Asociación de Personal Aeronáutico (APA)

Finalmente, para cerrar este capítulo incluiremos un último trabajo titulado “Gestión de la comunicación digital en organizaciones: plan estratégico de comunicación digital para la Asociación de Personal Aeronáutico (APA)” publicado en el año 2018. Este artículo, también realizado por la autora Susana Martins, está alineado teóricamente con el anterior, aunque en lugar de tener un fin de diagnóstico se presenta como una planificación estratégica que parte de problemas comunicacionales ya identificados por la organización. Tal y como el título nos indica, el análisis se limita al accionar digital de la asociación: hablamos de redes sociales, sitio web y la comunicación interna a través de correo electrónico.

La Asociación de Personal Aeronáutico agremia a los trabajadores del sector aeronáutico de Argentina, su misión es informar a los afiliados sobre sus derechos y ayudarles a formar estrategias para visibilizarlos y defenderlos. La Secretaría de Prensa, Cultura y Difusión es quien gestiona la comunicación y también se ocupa de editar la revista digital Aerogremiales. Las dos personas que conforman esta secretaría reconocen como una gran falencia la falta de un “equipo profesional que pueda dividirse las tareas, asumir roles y responsabilidades” (Martins, 2018, 12). Esto significa que el trabajo se organiza por la necesidades del momento, las demandas específicas y el registro de las actividades que suceden.

La autora se propone la mejora de la comunicación digital de las herramientas ya funcionales de la asociación, a través del aumento de la interacción, de la calidad de las imágenes y textos utilizados. El objetivo principal consiste en “fortalecer la identidad digital de la organización sindical para que su intervención en el discurso público adquiriera mayor relevancia, coherencia y gane en criterio estético” (Martins, 2018, 2). Se parte de las debilidades identificadas por la secretaría y el análisis de las herramientas digitales utilizadas por la organización, Martins llega a conclusiones particulares al caso APA, pero que resuenan con la experiencia de ACTAU en cuanto redes sociales, y que también indican pautas sobre el desarrollo adecuado de la plataforma web.

El análisis del sitio web muestra que a pesar de que los comunicados sean abundantes y tengan buena disponibilidad, no existe una articulación entre el diseño y el contenido que guíe a los visitantes de la página. Por otro lado, el uso del lenguaje informativo, la falta de contextualización del contenido, y la ausencia de secciones de presentación de la organización, evidencian un website sin intenciones de integrar nuevos afiliados o involucrar al público general. La acumulación de contenido sin mediación, sin un discurso guía que invite la interacción, hace de la web un gran repositorio que reduce su utilidad a los afiliados más activos de la asociación.

La secretaría tiene como prioridad la emisión de la revista digital y esto establece un orden jerárquico de las actividades, relegando a las redes sociales con una función de soporte. A pesar de que la estructura de las redes como Facebook está dirigida hacia la interactividad, estos aspectos no están siendo explotados por la asociación, la cual aplica una lógica de réplica del contenido web hacia las redes. De la misma manera, el contenido en estas plataformas tampoco es contextualizado y es meramente acompañado por un lenguaje descriptivo. A consecuencia de ello los contenidos son percibidos como ajenos y lejanos.

Todos estos problemas, reconocidos como técnicos, estéticos o comunicacionales, afectan directamente a la identidad digital de la organización. Se retoma la metáfora de “ventanas al mundo” planteada por Martins en su texto anterior, la autora insiste en que tanto el sitio web como las redes sociales son formas de presentación digital al resto de la sociedad, y como tales deben ser estratégicamente planeadas, para proyectar los valores de APA hacia sus prácticas. Es necesario construir una identidad a través del discurso, comunicarse de forma creativa para que la narrativa sindical gane protagonismo en la esfera pública.

Martins cierra este artículo con recomendaciones básicas, las cuales se destacan porque resonaron con la situación de ACTAU. Primeramente se recomienda trabajar la relación entre el portal web y las redes sociales, además de profundizar el uso de lenguajes e identidades visuales diferentes. Al mismo tiempo la autora sugiere buscar más posibilidades de interacción, entender las redes como canales de contacto. Para hacer más eficiente los esfuerzos por interacción es necesario segmentar los públicos y crear contenido específico para ellos. Martins aconseja a APA no dar por sentado el interés de los afiliados, hay que promover la participación. Pero el consejo más importante es presentado en forma de pregunta, la asociación debe preguntarse a sí misma “quiénes somos, qué queremos contar, a quiénes, de qué manera y con qué objetivo” (Martins, 2018, 11) antes de comenzar a comunicar, además de entender que casi siempre, el principal obstáculo para las mejoras es la resistencia interna a los cambios.

Capítulo 3

Marco de referencia



Capítulo 3

Marco de referencia

8. Objetivos del Plan de Comunicación

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la mejora de la gestión de la comunicación integral de ACTAU.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Generar capacidades para los integrantes de la comisión directiva sobre procesos comunicacionales de la institución.
- 2.** Facilitar los procesos de comunicación interna entre la comisión directiva y los socios de ACTAU.
- 3.** Brindar herramientas para la gestión de la comunicación digital de la asociación y lineamientos básicos con respecto a la gestión de prensa.

Capítulo 3
Marco de referencia
9. Marco teórico

En este capítulo se elabora una revisión bibliográfica de los principales conceptos que dan sustento a esta investigación. Asimismo fundamentan la estructura y el desarrollo del Plan Estratégico establecido en este trabajo.

9. 1. PLAN DE COMUNICACIÓN: LA HOJA DE RUTA

En primer lugar, se define el concepto de plan de comunicación de acuerdo a diferentes autores, así como también las etapas que éste conlleva.

Uranga señala que en un plan de comunicación se definen las ideas que van a guiar y condicionar el resto de los diferentes niveles de la planificación. En este se van a determinar las diferentes prioridades y criterios, el uso de equipamientos y disposición de recursos, así cómo el presupuesto y período temporal del mismo. A su vez, el autor establece que la planificación “trata del nivel estratégico, con metas genéricas que dan sentido al resto de los niveles, de forma que no se lleven adelante actuaciones aisladas sino que todas tengan coherencia entre sí y finalidad concreta” (Uranga et al., 2020, 186). Es decir que, el plan comprende metas generales que tienen como finalidad desarrollar acciones relacionadas entre sí manteniendo una estrategia en diferentes niveles.

A su vez, Aljure define Plan Estratégico de Comunicación (PEC) como el resultado de la articulación entre planificación estratégica y comunicación organizacional. El autor aborda a esta última desde un plano de gestión y establece que la planificación estratégica de la comunicación es un proceso que consta de diferentes instancias como el análisis de la situación, la definición de objetivos de comunicación, canales, tácticas y acciones operativas. Así cómo los recursos necesarios para lograr dichos objetivos, junto con la definición de indicadores para medir y controlar la gestión y su impacto en la comunicación. (Aljure Saab, 2015, 77)

Desde esta perspectiva de gestión comunicacional se puede retomar a Uranga quien establece a la misma como un proceso integral de transformación con tendencia al cambio social, que a su vez comprende diferentes etapas. En primer lugar, el autor establece la construcción de imágenes a futuro, después

incluye el análisis situacional y la planificación, para luego concluir con su ejecución y evaluación de las acciones. Estas fases están totalmente implicadas entre ellas, aunque teóricamente se tratan de etapas secuenciales, al momento de la práctica se dan de manera simultánea. (Uranga et al., 2020, 41).

9. 2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: EL ARTE DE LA TOMA DE DECISIONES

De acuerdo a Uranga es importante señalar el concepto de comunicación estratégica, ésta surge de la construcción de espacios comunicativos que “incrementan las oportunidades para el desarrollo de competencias dialógicas, de cogestión y autogestión” (Uranga et al., 2020, 169). Es decir, sus aportes residen en la construcción de escenarios de encuentro y participación para la creación de consensos y propósitos colectivos.

A su vez, se establece que la comunicación estratégica no sólo difunde información sino que sirve a los propósitos institucionales y al cambio social (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019, 22). La comunicación estratégica, en este sentido, es la práctica que vincula a la organización con su entorno cultural, social y político en el marco de una relación positiva para sus intereses y objetivos.

Como principales características la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019) señalan que en primer lugar la comunicación estratégica responde al logro de un objetivo comunicacional, que a su vez apoya al propósito institucional. Además desarrolla los procesos impulsados por la organización de una manera dinámica, potenciando el impacto de sus acciones. En segundo lugar, la comunicación estratégica se orienta a lograr efectos, cambios en el comportamiento y en el pensamiento de los individuos. De esta forma, todos los componentes que integran la comunicación estratégica deben funcionar a favor de estos efectos que se quieran lograr. Por último, se busca que la comunicación estratégica se impulse como una táctica de la gestión institucional que incluya

aspectos de identidad y de imagen organizacional, con el fin de transmitir confiabilidad a sus públicos.

Con respecto a la elaboración de las estrategias de comunicación, Uranga determina que las mismas deben responder a “la creación o elección de recursos comunicacionales, y que estos den respuesta a las líneas de acción y al escenario que se quiere construir, relacionado con los objetivos y proyectos de largo plazo de la organización”(Uranga et al., 2020, 174). Además que sumadas y articuladas entre sí tales estrategias sean complementarias y den una respuesta integral al análisis situacional en el marco del diseño estratégico. A su vez, se debe desarrollar estas estrategias en base a “la ponderación de la importancia de los actores y del modo de participación de los mismos en el escenario seleccionado” (Uranga et al., 2020,174). Es decir, utilizar de manera óptima las posibilidades del escenario, las capacidades y recursos de los actores en relación al mismo. Así como “ser coherentes con la filosofía, los criterios políticos y comunicacionales de la planificación” (Uranga et al., 2020, 174).

9. 3. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA: UNA FRONTERA DIFUSA

Ante todo, resulta útil para el desarrollo de este trabajo considerar la delimitación conceptual entre comunicación interna y comunicación externa como plantea Fontes et, al. 2021 en el Diagnóstico de comunicación. Se debe tener en cuenta que este tipo de limitaciones pueden devenir en incongruencias o tratamientos no integrales de la comunicación. Con respecto a esto, Kaplún (2012) entiende que: “toda organización se vincula y convive con múltiples organizaciones y actores, y sus fronteras no son tan nítidas”. Dichas fronteras suelen ser espacios con abundantes flujos de información y estos deben ser articulados de forma congruente para el desarrollo de diagnósticos, planes y estrategias comunicacionales.

Dicho esto, se utiliza el concepto de comunicación interna de Ibarra (2008); el autor entiende que es de suma utilidad para todos los niveles dentro de las organizaciones de tipo sindical, ya que provee información a sus miembros con

respecto a la realidad de la misma. Dicha información no solo refiere a la propia organización, sino que aporta conocimiento en relación a lo que sucede fuera de ella, entendiendo que la realidad exterior influye a su vez en el interior de la misma. Para Ibarra (2008), una comunicación interna efectiva, “facilitará la unidad de acción programática y orgánica”, contribuyendo significativamente con el aspecto político y social de una organización.

Dentro de la comunicación interna, la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019) define la comunicación horizontal (entre pares), como aquella que “se da en los procesos de intercambio de experiencias, socialización de resultados, integración de equipos, etc.” En este sentido, la comunicación debe ser la vía para integrar e intercambiar entre los individuos dentro de una organización.

Sobre la comunicación externa, desde el punto de vista sindical, Ibarra (2008) entiende que debe contener información relacionada a la organización, con aportes sociales dirigidos a la comunidad. De esta forma no solo se construye una opinión pública positiva para la organización, sino que ésta colabora con aspectos relacionados a los trabajadores y la participación ciudadana. Asimismo, este tipo de organizaciones debe definir sus posiciones políticas teniendo en cuenta el contexto laboral del país en el que se encuentren. A esta definición se le suma la idea de que la comunicación externa de una organización es la encargada, no solo de los asuntos públicos, sino de llevar temas al debate de la opinión pública, manejar la imagen de las organizaciones y la representación efectiva de lo que ellas quieren transmitir. El autor también establece que las estrategias de comunicación externa están compuestas por: la gestión de prensa y la relación con los medios, la gestión de crisis, la comunicación digital, la gestión de redes y alianzas, y la creación de marca e identidad visual (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019).

En el marco de esta línea, el concepto de imagen de una organización es definido por Costa (1993) como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”. Es así que la imagen que los

públicos construyen de las organizaciones no dependen enteramente de ellas mismas, sino también de los individuos externos.

9.4. COMUNICACIÓN FORMAL: LA RELEVANCIA DE LAS VÍAS PREESTABLECIDAS

En una organización existen canales de comunicación los cuales generan como resultado diferentes relaciones y vínculos sociales entre sus miembros. Por lo que en el estudio del flujo comunicativo en el interior de la organización se pueden distinguir dos esquemas de comunicación: el formal e informal (Marin, 1997, 166).

La comunicación formal responde a una estructura planificada, es decir que es pensada, sistematizada y delineada por la organización. Por lo general, se utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos que para su desarrollo requieren de normas y de tiempos institucionales (Brandolini et al., 2009, 34). Además, estos canales funcionan como herramientas administrativas, las cuales tienen como objetivo dirigir, coordinar y estructurar las actividades de la organización, mediante mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales (Enrique et al., 2008, 34). A diferencia de la comunicación informal la cual se manifiesta principalmente en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado (Kreps, 1995, 225).

A su vez, Kreps (1995) establece un concepto estructuralista con respecto a los canales de una organización en donde señala que:

“Los canales de comunicación están dictados por la estructura planificada establecida por la organización que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización” (p. 225).

Es decir que estos miembros se ven comprometidos al desarrollo de acciones, disposiciones y descripciones laborales asignadas bajo una estructura planificada y determinadas responsabilidades, regidas según diferentes niveles, divisiones y departamentos de la organización.

9. 5. COMUNICACIÓN DIGITAL: EL FUTURO ES AHORA

Frente a nuevas tecnologías y soportes se presenta un modo diferente de interrelación que da lugar a espacios más dinámicos de comunicación y a una oferta mediática infinita (Arango-Forero, 2013, 689)

El autor Arango-Forero establece una nueva etapa post - mediática en base a las nuevas relaciones y redes sociales establecidas y desarrolladas a través de internet. Esta etapa se encuentra enmarcada en una sociedad de servicios más acelerada, segmentada, instantánea, interconectada, y también abocada a la participación y trivialización. Por lo que, esta nueva relación entre los públicos y los medios logra un crecimiento constante en la fragmentación y diluye la mediación. (Campos Freire citado en Arango-Forero, 2013, 689). De esta manera, se presenta un desafío a la hora de internalizar el uso de la comunicación digital como estrategia para la organización.

Por otra parte, el autor Martín González Frigoli et. al (2016) reconoce el proceso de digitalización de la cultura mediante la transformación de información, ya sea imágenes, sonidos o mensajes. Los cuales a través de su soporte en la red son capaces de fluir por diferentes plataformas mediáticas y son posibles de ser reproducidos, reeditados y redistribuidos con facilidad y en diferentes contextos.

El autor establece que la comunicación digital y sus tecnologías comprenden un contexto hiper mediatizado el cual influye permanentemente en la esfera de las organizaciones. Por lo tanto, se vuelve vital el desarrollo de una planificación desde una perspectiva comunicacional en el ámbito digital, a través

del establecimiento de estrategias de contenidos, donde se define “qué se dice, cómo se dice, y cuándo se dice” (González Frígoli, 2016, 86). De esta forma, se implica una gestión en el desarrollo de los mismos de manera que sean interesantes, atractivos y relevantes, según la segmentación de acuerdo a cada tipo de usuario.

Cabe destacar, que con el fin de trabajar la comunicación bajo una mirada integral, esta debe “reconocer que tanto lo externo/interno, como lo online/offline debe ser coherente y responder a los objetivos comunicacionales estipulados en la planificación” (Boragina et al., 2021, n,d). Es decir, la comunicación interna y externa no existen dissociadas entre sí, sino que el verdadero desafío de gestionar la comunicación integral se encuentra en haya una manera en la que cada discurso y práctica se acerque a los objetivos comunicacionales de ella.

9. 6. REDES SOCIALES: UNA HERRAMIENTA INNOVADORA

Las redes sociales son una herramienta que utilizan las personas diariamente, e incluso cada vez a más temprana edad son asimiladas por generaciones más jóvenes, ya sea como fuente de entretenimiento, información o trabajo.

El concepto de redes sociales se comprende como: lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceros ya sean conocidos o no (Celaya citado en Hütt Herrera, 2012, 123). Es un espacio creado virtualmente para facilitar la interacción entre personas, caracterizado por ciertos aspectos: el anonimato total o parcial, la facilidad del contacto, ya sea de manera sincrónica o anacrónica, así como también la seguridad e inseguridad que dan las relaciones que se dan a través de Internet. (Hütt Herrera, 2012, 123) Asimismo, “las relaciones sociales son inherentes al ser humano, por lo que la interacción entre éste y su medio circundante resulta esencial” (Hütt Herrera, 2012, 125). Es por esto que para las personas es de suma importancia formar parte de círculos sociales, los cuales han progresado a través de los medios o espacios virtuales. Es decir, mediante foros, chats y grupos, los que “constituyen oportunidades para interactuar de una forma segura, dinámica y

efectiva, compartiendo e intercambiando experiencias, informaciones o simplemente utilizando estas vías como formas de expresión” (Hütt Herrera, 2012,125)

Por otro lado, tanto las redes sociales como los sitios o páginas web son consideradas potenciales herramientas para las organizaciones, con el fin de intensificar las vías de comunicación para proyectar, informar, compartir y difundir información con sus diferentes públicos. Aunque no en todos los casos son utilizadas de manera adecuada (Hütt Herrera, 2012, 126).

9. 7. USO DE LAS REDES SOCIALES SINDICALES: NUEVAS PLATAFORMAS, NUEVOS DESAFÍOS

A partir del análisis presentado en el texto Sindicato y sociedad: la comunicación como estrategia (Correa et al., 2018) donde se hace referencia a los medios, se le brinda una especial atención a la red social Facebook, en particular a los perfiles de cada sindicato. De acuerdo al estudio del uso de redes por parte de los sindicatos, los autores señalan que sus contenidos responden a las definiciones políticas y tienden a un uso informativo. Además, mayoritariamente se replican links de noticias pero no se establece una adaptación del lenguaje al medio, ni moderación de las respuestas de los usuarios (Correa et al., 2018, 167).

A su vez, se entiende que la red social cumple con un doble rol, en primer lugar de *medio*, donde “se transmiten diversos contenidos a quienes acceden a ella”, (Correa et al., 2018, 157) y en segundo lugar también se establece un rol de *espacio*, ya que éste “se constituye como un lugar de intercambio de opiniones y diálogos, abierto a la participación de cualquier persona (incluso gente no afiliada)” (Correa et. al, 2018, pág 157). Dentro de esta modalidad virtual, separada en el tiempo y el espacio, se crea un ámbito donde se intercambian ideas y se genera interacción, lo cual es un aspecto a ser potenciado por los sindicatos.

Por otra parte, hay diferentes maneras de asumir esta herramienta de comunicación digital ya sea mediante un uso como espacio interno del sindicato

o incluso a través de una perspectiva comunicacional integral. Por lo que, el uso de Facebook puede estar enfocado en alcanzar a afiliados de la organización y a aquellos que no participan de las discusiones o no están informados sobre ellas. Aunque como cualquier otra red social, puede funcionar a su vez como un espacio abierto de alcance a trabajadores no afiliados al sindicato y hacia otros públicos, quienes pueden observar e interactuar con el contenido. Por lo que es importante destacar que dadas las características que estos medios tienen se debe mantener un criterio y planificación integral de acorde al público que se desea alcanzar, objetivos y características particulares ya que puede suceder que “se termina exponiendo a destinatarios externos el manejo de cierta información, y el uso de un lenguaje o códigos compartidos internamente” (Correa et. al, 2018, pág 158).

También es necesario definir y consolidar una identidad propia, en referencia a imágenes, fotografías, colores y otros elementos que el sindicato entiende como marcas de su identidad, en los que respecta a lo visual y formas de expresión, los cuales son empleados en el uso del lenguaje de la organización y que serán considerados a la hora de la planificación y ejecución de estrategias (Correa et. al, 2018, pág 159). A su vez, estos elementos son desarrollados bajo un accionar estratégico, mediante el uso de herramientas definidas, donde se considere el entorno y las condiciones del trabajador y se contemple los contenidos (Ibarra, 2008, 27).

Como resultado, la comunicación digital toma un carácter de proceso fundamental. En primer lugar, genera un espacio propicio para el desarrollo de discursos sociales por parte de ACTAU y a su vez integra una estrategia para la mejora de los procesos de comunicación interna. En segundo lugar, permite fomentar la relevancia del rol del controlador aéreo y destacar su aspecto de asociación técnica profesional, tanto para el público en general como dentro del sector aeronáutico.

9. 8. GESTIÓN DE PRENSA: UNA HERRAMIENTA TRADICIONAL

La gestión de prensa es uno de los elementos constitutivos de las relaciones públicas de cualquier organización. Estas implican la creación de una estrategia de relación con los medios de comunicación, la gestión de crisis, uso del protocolo y la organización de eventos (*El Papel De Las Relaciones Públicas En Una Entidad Corporativa*, n.d.).

Se entiende gestión de prensa como el conjunto de acciones ya sean comunicados, notas de prensa, entrevistas, etc. que llevan a cabo las organizaciones para generar un impacto positivo. En dichas acciones se reflejan sus valores para aumentar la credibilidad y posicionarse como un referente en su campo y con otras organizaciones, con las cuales se comparten intereses o se pueden generar alianzas estratégicas. La gestión de prensa se puede ejercer a nivel externo, es decir en el ámbito en la cual se encuentra, y a nivel interno dirigiendo sus acciones a su personal y colaboradores (*¿Qué Es La Gestión De Prensa Y Cuáles Son Sus Beneficios?*, 2020)

Es importante señalar los principales beneficios de contar con una estrategia con respecto a la gestión de prensa. Esta significa una manera de administrar la forma en cómo se muestra la organización y se comunica a sus pares, los medios y su público objetivo. Es decir, permite una eficiente planificación de recursos ya que posibilita la elección de los medios que son más relevantes y apropiados para alcanzar los objetivos y llegar a los públicos de la organización.

9. 9. PÚBLICOS: UN ENTRAMADO DE ACTORES

Para el desarrollo de una estrategia de comunicación es necesario definir y delimitar a los públicos, ya que como establece Ferrari y Franca (2011) es preciso conocer en profundidad este concepto para contar con una buena ejecución de los proyectos. Aparte de su conceptualización, para la correcta formulación de un plan de comunicación, es importante clasificar y priorizar a los públicos por objetivo o por conjunto de objetivos. (Aljure Saab, 2015, 160)

Al mismo tiempo, Capriotti retoma en su obra la siguiente definición de públicos: "aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad" (Newsom citado en Capriotti, 2009, 70). De esta forma, se refiere a los públicos como personas o grupos que de alguna manera están vinculados con la organización. Además, Ferrari y Franca (2011) señalan que existen redes de públicos, las cuales están compuestas por personas a quienes la organización se dirige con el objetivo de informar, persuadir y conquistar.

Capriotti reconoce que "las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información" (Capriotti, 2009, 70), es decir, los públicos son heterogéneos, multifuncionales, interconectados y dinámicos (Verazzi, 2019,). Por lo tanto, cada grupo tiene sus propios objetivos y expectativas. Además las conductas, interacciones y respuestas de estos públicos impactan en la sobrevivencia de las organizaciones (Ferrari & Franca, 2011, 115). Definir y entender a los públicos se vuelve un factor clave para identificar las diversas acciones comunicacionales pertinentes de acuerdo al contexto de la organización.

Las personas que conforman el ámbito interno, también actúan fuera de la organización, por ello se cuestiona cuánto de público externo hay en el público interno (Brandolini et al., 2009, 30). A esto hace referencia Brandolini cuando establece que aparte de los miembros de la organización también se debe de contemplar al entorno de sus integrantes, ya que estos forman parte del público interno de manera indirecta (Brandolini et al., 2009, 30). Se señala la relevancia de desarrollar una estrategia en conjunto entre comunicación interna y externa.

Capítulo 4

Plan Estratégico de Comunicación



Capítulo 4
Plan Estratégico de Comunicación
10. Metodología

10. 1. MARCO METODOLÓGICO DEL PEC

El marco metodológico utilizado en este Trabajo de Grado corresponde a las etapas planteadas por Aljure, previamente mencionadas en el capítulo de Marco teórico, donde establece que un PEC debe contemplar las siguientes fases: análisis de situación, análisis FODA⁸, definición de objetivos, de públicos, de mensajes, así como establecer un plan de acción y por último definir indicadores.

El autor también señala varias consideraciones para aplicar apropiadamente esta metodología en el proceso de elaboración de un plan de comunicación. En primer lugar, se debe asegurar que las causas del problema o situación que se requiere resolver o mejorar son de naturaleza comunicativa, total o parcialmente (Aljure Saab, 2015, 107). Es decir, que se debe evitar realizar un plan donde su problema o situación no corresponde a mejoras con acciones comunicativas. En segundo lugar, Aljure indica que la estrategia organizacional debe estar alineada con el PEC, ya que de lo contrario no aportará valor al logro de los objetivos de la organización y sus necesidades. También se plantea realizar una investigación y análisis con respecto a las circunstancias de la organización, que permita poder accionar con claro sustento. A raíz de este diagnóstico, se definen objetivos propios del alcance de la gestión de comunicación, con los cuales se determinan acciones y tácticas en coherencia con el presupuesto y recursos disponibles. Por último, el autor establece que se deben plantear indicadores que permitan verdadero control y valoración del trabajo.

Además, en relación a las etapas señaladas por Aljure, se utilizó de manera complementaria conceptualizaciones de Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019), a modo de generar un completo acercamiento metodológico.

En primer lugar, se toma como base la matriz de mensajes desarrollada por los autores. Estos establecen la importancia del mensaje en el plan comunicacional dado que los mismos tienen la intención de producir un efecto

⁸ Ver anexo 7.

en el público definido, con el fin de que este tome conciencia y cambie actitudes sobre determinados aspectos de la relación con la organización. De esta manera, cada mensaje se elabora para cada actor partiendo de sus intereses identificados (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019, 60).

En segundo lugar se utiliza como referencia el modelo de cronograma definido por los autores, donde se establecen las actividades y productos definidos, considerando el tiempo en el que se realizarán (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019, 60).

10. 2. PROSPECTIVA DE PLANIFICACIÓN

En cuanto al enfoque de planificación se ha elegido la prospectiva como el anclaje de esta propuesta metodológica, vinculada a la planificación estratégica, definida por Uranga ya que estas dos perspectivas son consideradas complementarias por el autor (Uranga, 2008, 3). La planificación es entendida como “un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlos hacia un objetivo deseable y probable” (Uranga et al., 2020, 66). Es decir, se define la planificación como un proceso fundamentado en la racionalización de las acciones y recursos de manera sistemática con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Mientras que la prospectiva es definida por Merello, en primer lugar como “un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro deseable” (Merello citado en Uranga, 2006, 2). De esta manera, se entiende que la prospectiva se apoya en la construcción de escenarios futuros para desde allí diseñar y proyectar las acciones del presente (Uranga, 2006, 1). Aún así, la prospectiva no rechaza el análisis de la situación presente, sino que elige como punto de partida la construcción de imágenes a futuro para regresar sobre el mismo con una mirada compleja y enriquecida, con el objetivo de construir de manera colectiva escenarios compartidos entre los actores (Uranga, 2008, 7).

Capítulo 4
Plan Estratégico de Comunicación
11. Diseño del plan

En el siguiente apartado se establece el plan de comunicación de acuerdo a la metodología mencionada anteriormente. Este detalla la manera en la que se planifica y desarrolla las acciones, acorde a los objetivos planteados y a los recursos con los que cuenta la organización. Además, se incluye una matriz de mensajes representativa para dichas acciones, un cronograma y presupuesto.

ACCIÓN 1.1.

Concientizar sobre la importancia de los procesos de comunicación para los miembros de la directiva

- Según se explicó anteriormente en el capítulo de Metodología, se realizó un manual sobre comunicación interna, comunicación digital y gestión de prensa. Se generó un encuentro de modalidad taller a cargo del equipo de trabajo con el fin de presentar estos productos finales, brindar asesoramiento a la organización, evacuar dudas y recepcionar sugerencias.

Público objetivo

Miembros de la comisión directiva.

Objetivo

Generar capacidades a los integrantes de la comisión directiva sobre procesos comunicacionales de la institución.

Canales

La convocatoria del taller se hizo por mail y mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial de ACTAU. Taller en formato presencial o virtual.

Indicadores

Formulario satisfacción taller (Google form presentado al cierre del encuentro). Evaluación en la memoria y balance en asambleas sobre las actividades contempladas en el manual.

ACCIÓN 2.1.

Conformar un equipo responsable de comunicación

- Se propone conformar un equipo responsable de comunicación con el fin de evitar el sobrecargo de tareas de la comisión directiva y de poder integrar a diferentes miembros, desde la planificación y desarrollo de actividades hasta su participación en las mismas. Para su conformación se debe realizar una convocatoria entre los afiliados. Además uno de los miembros de este nuevo equipo debe ser obligatoriamente una persona de la comisión directiva, quien será el vínculo con el resto de la misma.
- Para el correcto desempeño de este equipo de trabajo, en cada sección del manual (comunicación interna, medios digitales y gestión de prensa) se detallan las responsabilidades de sus integrantes. Por ejemplo, encargado de redes y de la gestión de su sitio web, quien se encargue de la comunicación interna y vocero, etc. Se plantea un espacio de planificación de comunicación y una agenda de trabajo.

Objetivo

Facilitar los procesos de comunicación interna entre la comisión directiva y los socios de ACTAU.

Público

Miembros de la comisión directiva y socios.

Canales

La convocatoria para integrar el equipo será realizada por mail, mensaje de *Whatsapp* a través del teléfono oficial de ACTAU. Luego de conformado el equipo, contará con un mail propio de dominio @actau.com

Indicadores

Evaluación en memoria y balance en asambleas semestrales.

ACCIÓN 2. 2.

Envío de boletín de noticias

- Se plantea el envío de un boletín de noticias, a cargo del equipo de comunicación en coordinación con la comisión directiva, con acontecimientos, novedades, logros que se han obtenido, planes de trabajo a futuro, convocatorias, llamados para talleres, cursos, etc. A su vez, este boletín puede incluir una sección de fotos para la cual se invita a los socios a compartir diferentes imágenes ya sea desde las torres, reuniones, etc. Así también se genera un aporte de los miembros de la organización por fuera de la comisión en la construcción de los mensajes. De esta manera se apunta a generar un mayor involucramiento, atención de los socios y motivar su participación.

Objetivo

Facilitar los procesos de comunicación interna entre la comisión directiva y los socios de ACTAU.

Público

Miembros de comisión directiva y socios.

Canal

E-Mail

Indicadores

Medición de la recepción de e-mails a través de métricas de *Mailchimp*.

ACCIÓN 2.3.

Gestión del sitio web - Biblioteca digital para socios

- Se detalló en el manual de comunicación digital las sugerencias estéticas y de contenido del sitio web, bajo una perspectiva funcional comunicacional, recomendadas durante el proceso de creación del mismo, donde se acompañó a la organización.
- Además se añade al manual actividades el uso del sitio web como herramienta:

Se propuso un plan de acción de presentación del lanzamiento del sitio, el porqué del mismo, su funcionamiento y apoyo audiovisual para la configuración de las cuentas de socios.

Se añade una guía de uso de Mailchimp para apoyar las actualizaciones del sitio mediante el envío de mails a los socios agregados a una lista de difusión.

Objetivo

Facilitar los procesos de comunicación interna entre la comisión directiva y los socios de ACTAU.

Público

Miembros de comisión directiva y socios

Canal

E-Mail y mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial de ACTAU.

Indicadores

Medición de actividad en sitio web a través de Google Analytics. Seguimiento de la cantidad de socios inscriptos. Medición de la recepción de mails a través de métricas Mailchimp.

ACCIÓN 2. 4.

Generar espacios de encuentro y socialización formales e informales

- Se propone realizar asambleas en formato mixto: presencial y virtual. Para ello, se recomienda un protocolo de uso, con el fin de asegurar un óptimo funcionamiento de los encuentros y mantener los aspectos confidenciales de los mismos. Este protocolo implica: indicar nombre, mantener la cámara encendida, no utilizar dispositivos de grabación y contar con una persona que modere las interacciones de los socios tanto de manera presencial como virtual. El mismo se encuentra en el manual de comunicación interna.
- Se sugiere que se continúe celebrando el día del controlador aéreo como un encuentro anual para fomentar la integración entre los miembros.
- Implementar cursos, talleres y charlas para enriquecer la instrucción de los controladores y así promover aún más su formación. Aprovechar estas instancias para la preparación de los socios para las pruebas técnicas.
- Brindar una mayor difusión a las actividades que realiza y promulga la asociación a través del uso de mailing y redes sociales. Mediante mensajes atractivos que inviten y celebren las participaciones. Este punto se encuentra desarrollado en el manual de comunicación digital.

Objetivo

Facilitar los procesos de comunicación interna entre la comisión directiva y los socios de ACTAU.

Públicos

Miembros de comisión directiva y socios

Canal

E-Mail y mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial de ACTAU.

Indicadores

Presencia de socios en asambleas y en los encuentros informales.
Seguimiento de KPI's de redes sociales establecidas en el manual.

ACCIÓN 3. 1.**Establecer una estrategia digital según el uso de cada red social**

- Determinar el uso de sus redes sociales como Twitter, Instagram y Facebook, con objetivos a trabajar y de acuerdo a los diferentes públicos que se quiera alcanzar.
- Establecer una planificación y grilla de contenidos.

Estos puntos se encuentran desarrollados en el manual de comunicación digital, presentado en la acción 1.

Objetivo

Brindar herramientas para la gestión de la comunicación digital de la asociación y lineamientos básicos con respecto a gestión de prensa.

Público

Comisión directiva y miembros del equipo de comunicación

Canal

Redes sociales

Indicadores

KPI's de redes sociales determinadas en el manual.

ACCIÓN 3. 2.

Establecer criterios estéticos para la identidad visual en redes

- Determinar el uso de plantillas prediseñadas para definir una línea estética alineada a la identidad gráfica, para las redes sociales a cargo de un diseñador. Establecer tipografía a utilizar, paleta cromática, conjunto de tipografía e iconografía y sus usos específicos, disposición de la información, entre otros recursos como texturas o patrones.

Objetivo

Brindar herramientas para la gestión de la comunicación digital de la asociación y lineamientos básicos con respecto a gestión de prensa.

Público

Comisión directiva y miembros del equipo de comunicación

Canal

Redes sociales

Indicadores

KPI's de redes sociales determinadas en el manual.

ACCIÓN 3.3.

Desarrollar buenas prácticas y herramientas sobre planificación de gestión de prensa

- Establecer conceptos y lineamientos básicos de gestión de prensa. Mediante el seguimiento de un protocolo de contacto con la prensa. Una persona del equipo de comunicación estará a cargo de la generación de briefs, quien además debe estar formado como controlador.
- Contar con un *press kit*, mailing, fotos y base de datos con contactos de medios.
- Generar notoriedad sobre el rol del controlador y accionar de la organización en sus redes y sitio.

Estos puntos se encuentran desarrollados en el manual de gestión de prensa.

Objetivo

Brindar herramientas para la gestión de la comunicación digital de la asociación y lineamientos básicos con respecto a gestión de prensa.

Público

Comisión directiva y miembros del equipo de comunicación

Canal

E-Mails, número de contacto.

Indicadores

Clippings

Capítulo 4
Plan Estratégico de Comunicación

11. 1. Plan Estratégico de Comunicación

| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACCIONES | PÚBLICOS | CANALES | INDICADORES |
|---|---|--|---|--|--|
| <p>Contribuir a la mejora de la gestión de la comunicación integral de ACTAU</p> | <p>1. Generar capacidades para los integrantes de la comisión directiva sobre procesos comunicacionales de la Institución</p> | <p>1.1 Concientizar y capacitar sobre la importancia de los procesos de comunicación para los miembros de la directiva, a través de un taller</p> | <p>Miembros de la comisión directiva</p> | <p>La convocatoria del taller se hizo por mail y mensaje de Whatsapp a través del teléfono oficial de ACTAU. Taller en formato presencial o virtual</p> | <p>Formulario satisfacción taller</p> <p>Evaluación en la memoria y balance en asambleas sobre las actividades contempladas en el manual</p> |
| | <p>2. Facilitar los procesos de comunicación interna entre la comisión directiva y los socios de ACTAU</p> | <p>2.1 Conformar un equipo responsable de comunicación</p> | <p>Miembros de la comisión directiva y socios</p> | <p>Convocatoria para integrar el equipo: mail, mensaje de <i>Whatsapp</i> a través del contacto oficial. Luego de conformado el equipo, contará con un mail propio de dominio @actau.com</p> | <p>Evaluación en memoria y balance en asambleas semestrales</p> |
| | | <p>2.2 Envío de boletín de noticias</p> | | <p>Mail</p> | <p>Medición de la recepción de mails a través de métricas de <i>Mailchimp</i></p> |
| | | <p>2.3 Gestión del sitio web - biblioteca digital para socios</p> | | <p>Mail y mensaje de <i>Whatsapp</i> a través del contacto oficial</p> | <p>Medición de actividad en sitio web a través de Google Analytics.</p> <p>Seguimiento de la cantidad de socios inscriptos</p> |
| | | <p>2.4 Generar espacios de encuentro y socialización formales e informales</p> | | <p>Mail y mensaje de <i>Whatsapp</i> a través del contacto oficial de ACTAU</p> | <p>Presencia de socios en asambleas y en los encuentros informales</p> <p>Seguimiento de KPI's de redes sociales determinadas en el manual</p> |
| | <p>3. Brindar herramientas para la gestión de la comunicación digital de la asociación y lineamientos básicos con respecto a gestión de prensa</p> | <p>3.1 Establecer una estrategia digital según el uso de cada red social</p> | <p>Miembros de la comisión directiva y del equipo de comunicación</p> | <p>Redes sociales</p> | <p>KPI's de redes sociales determinadas en el manual</p> |
| | | <p>3.2 Establecer criterios estéticos para la identidad visual en redes</p> | | <p>Mails y número de contacto</p> | <p>Clippings</p> |
| | | <p>3.3 Desarrollar buenas prácticas sobre planificación de gestión de prensa</p> | | | |

Capítulo 4
Plan Estratégico de Comunicación

11. 2. Plan Táctico de Comunicación

| ACCIÓN | ACTIVIDAD | PÚBLICO | CANALES | FECHA | FRECUENCIA | RECURSO |
|---|---|--|---|---|--|--|
| 1.1 Concientizar y capacitar sobre la importancia de los procesos de comunicación para los miembros de la directiva, a través de un taller. | Se generó taller a cargo del equipo de trabajo con el fin de presentar los productos finales, brindar asesoramiento a la organización, evacuar dudas y recepcionar sugerencias. | Miembros de la comisión directiva | La convocatoria del taller se hizo por mail y mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial de ACTAU. Taller en formato presencial o virtual. | Mes 1 | Taller excepcional | Presentación Manual de comunicación |
| 2.1 Conformar un equipo responsable de comunicación | Crear un equipo responsable de comunicación para evitar el sobrecargo de tareas de la comisión directiva e integrar a miembros, desde la planificación y desarrollo de actividades hasta su participación en las mismas. | Miembros de la comisión directiva y socios | Convocatoria para integrar el equipo - mail, mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial. Luego de conformado el equipo, contará con un mail propio de dominio @actau.com | <ul style="list-style-type: none"> Mes 1 semana 3 - convocatoria. Mes 1 semana 4 envío de recordatorio. Mes 2 semana 1 presentación oficial del equipo | Bimestral | Información en la sección del Manual de com. digital |
| 2.2 Envío de boletín de noticias | Boletín de noticias con acontecimientos, novedades, convocatorias, llamados para talleres, cursos etc. | | Mail | Mes 2 - semana 4 | Bimestral | |
| 2.3 Gestión del sitio web - Biblioteca digital para socios | Lanzamiento del sitio, el porqué del mismo, su funcionamiento y apoyo audiovisual para la configuración de las cuentas de socios. Se añade una guía de uso de Mailchimp para apoyar las actualizaciones del sitio | | Mail y mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial | Mes 1 - semana 3 | Mensual | |
| 2.4 Generar espacios de encuentro y socialización formales e informales | Asambleas en formato mixto: presencial y virtual con un protocolo de identificación de los miembros. Celebrar encuentros informales y formales, como la celebración del día del CTA. Fomentar la formación de talleres entre socios para apoyar su formación. Brindar difusión en redes sociales de las actividades. | | Mail y mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial de ACTAU. | Mes 2 - semana 2 | <ul style="list-style-type: none"> Asambleas semestrales. Talleres y cursos, dependiendo de las necesidades de los controladores. Difundir actividades de acuerdo a su cronograma | |
| 3.1 Establecer una estrategia digital según el uso de cada red social | Determinar el uso de sus redes sociales como Twitter, Instagram y Facebook, con objetivos a trabajar y de acuerdo a los diferentes públicos que se quiera alcanzar. Establecer una planificación y grilla de contenidos | Miembros de la comisión directiva y del equipo de comunicación | Redes sociales | Mes 2 - semana 2 | Generar planificaciones bimestrales y contar con herramientas en caso de necesitar publicar eventualidades | Información en la sección del Manual de com. digital |
| 3.2 Establecer criterios estéticos para la identidad visual en redes | Determinar el uso de plantillas prediseñadas para definir una línea estética alineada a la identidad gráfica, para las redes sociales a cargo de un diseñador. Establecer tipografía a utilizar, paleta cromática, conjunto de tipografía e iconografía y sus usos específicos, disposición de la información, entre otros recursos como texturas o patrones. | | | Mes 1 - semana 1 | En relación a la frecuencia de publicación en redes | |
| 3.3 Desarrollar buenas prácticas sobre planificación de gestión de prensa | Establecer conceptos y lineamientos básicos de gestión de prensa. Uso de protocolo de contacto con la prensa. Contar con un press kit, mailing, fotos y base de datos con contactos de medios. Generar notoriedad sobre el rol del controlador y accionar de la organización en sus redes y sitio. | | | Mail y mensaje de whatsapp a través del teléfono oficial de ACTAU | Mes 1 - semana 1 | |

Capítulo 4

Plan Estratégico de Comunicación

11. 3. Matriz de mensajes

| PÚBLICO OBJETIVO | MENSAJE CLAVE | MENSAJE EN PRIMERA PERSONA |
|------------------|--|---|
| Socios de ACTAU | <p>Los CTA están centralizados en Montevideo y solo parte de la comisión directiva conoce lo que pasa en la organización. Entre los socios hay diferentes roles y grados de interés. ACTAU busca estar más unido, ser referente en el sector y seguir velando por los intereses de sus miembros y el cuidado de su profesión. Se busca contar con un mayor involucramiento y atención por parte de los socios. Para mantenerlos actualizados y motivar su participación se implementará el envío de boletines con acontecimientos, noticias, convocatorias, etc.</p> | <p>Estar informados nos ayuda a estar más unidos y lograr concretar actividades que nos benefician a todos. En ACTAU creamos vínculos, somos referentes y asesores.</p> <p>Enterate de las novedades y próximas actividades. ¡Seguí nuestro boletín de noticias para conocer más!</p> |

Cuadro basado en la matriz de elaboración de mensajes clave propuestas por la ACS Calandria (2019)

Capítulo 4
Plan Estratégico de Comunicación

11. 4. Cronograma

| ACCIONES | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | | MES 4 | | | | MES 5 | | | | MES 6* | | | |
|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|--------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| 1.1. Concientizar y capacitar sobre la importancia de los procesos de comunicación a los miembros de la directiva, a través de un taller. | ● | ● | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Conformar un equipo de responsables de comunicación. | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 2.2. Envío de boletín de noticias | | | | | | | | ● | | | | | | | ● | ● | | | | | | | | ● |
| 2.3. Gestión del sitio web - Biblioteca digital para socios | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 2.4. Generar espacios de encuentro y socialización formales e informales | | ● | | | | ● | ● | | | | | | | | ● | | | | | | | ● | | |
| 3.1. Establecer una estrategia digital según el uso de cada red social | | | | | ● | | | | ● | | | | | | ● | | ● | | | | | | | |
| 3.2. Establecer criterios visuales para la identidad visual en redes | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 3.3. Desarrollar buenas prácticas sobre planificación y gestión de prensa | ● | | | | | | ● | | | | | | | | ● | | | | | | | | | |

REFERENCIAS

- Convocatoria
- Actividades Bimestrales
- Realización
- Evaluación
- Presentación
- Actividades permanentes

* Evaluación semestral de todas las acciones

Capítulo 4
Plan Estratégico de Comunicación

11. 5. Presupuesto

| Acción | Producto | Proveedor | Costo estimado |
|--|---|--------------------------------|--------------------|
| Concientizar y capacitar sobre la importancia de los procesos de comunicación para los miembros de la directiva, a través de un taller | Taller sobre comunicación organizacional | Equipo FIC | \$10.000,00 |
| | Manual de comunicación (comunicación interna, digital y gestión de prensa). Realización y diseño. | | \$40.000,00 |
| Gestión del sitio web - Intranet | Soporte de parte del equipo de trabajo en la construcción del sitio web | Equipo FIC | \$5.000,00 |
| Generar espacios de encuentro y socialización formales e informales* | Asambleas: Presenciales en sede Virtuales por plataforma online | Traslado (Grupo Agencia) ** | \$1.000,00 |
| | Realización de talleres y cursos Presenciales: pasajes para los CTA del interior Virtuales por plataforma online | | |
| Establecer una estrategia digital según el uso de cada red social | Incluido en Manual de comunicación digital | Equipo FIC | - |
| Establecer criterios estéticos para la identidad visual en redes sociales | Ajustes en el logotipo, colorimetría, iconografía, tipografías, look and feel, plantillas para redes en sus diferentes formatos | Giuliana Abbate | \$14.700,00 |
| Desarrollar buenas prácticas sobre planificación en gestión de prensa | Incluido en el Manual sobre gestión de prensa | Equipo FIC | - |
| | | Total | \$70.700,00 |

* Sujeto a magnitud del evento

** Contempla un único pasaje desde Salto, aeropuerto más lejano

Capítulo 4
Plan Estratégico de Comunicación
12. Productos

A lo largo de este proceso de trabajo se mantuvo un cercano vínculo con la organización. Por lo que luego de realizado el diagnóstico y de conocer sus necesidades y expectativas, se presentó como resultado la hoja de ruta con el plan de comunicación, donde se tuvo como eje los objetivos acordados con la asociación. Asimismo, se definieron los productos finales entregables, los cuales responden a las necesidades identificadas y las capacidades existentes de la organización. Estos corresponden a un manual, que consta de tres partes. Primero, una guía con conceptos básicos de comunicación interna. En segundo lugar, un capítulo destinado a la comunicación digital que engloba lineamientos sobre el uso y manejo de redes sociales, además de recomendaciones para su sitio web, el cuál fue desarrollado en base a sugerencias de parte del equipo de trabajo, presentadas en el Anexo. Por último, se realizó una sección de orientación para la gestión de prensa, vocería y relación con los medios.

→ Manual para la Gestión de la Comunicación de ACTAU en Anexo

Capítulo 5

Conclusiones



El desarrollo de este documento implicó un proceso de intervención en ACTAU para brindar soluciones a las necesidades de comunicación reconocidas, a través de un plan estratégico y los productos finales presentados anteriormente, los cuales consideran los recursos y posibilidades con los que cuenta la asociación. Aún así, lo trabajado corresponde a los primeros pasos que la organización deberá dar para lograr una nueva forma de pensar y gestionar la comunicación.

La organización cuenta con fines establecidos a largo plazo, desde su aspecto como asociación técnica profesional y como sindicato. Estos corresponden a la defensa de sus intereses y condiciones laborales, además de promover la formación de su profesión. A su vez se establecen objetivos, con un carácter más inmediato, subordinados a estos fines. Ambos fueron considerados para la ejecución del trabajo, el cual se realizó junto con la asociación ya que se toma como punto de partida a donde ésta quiere llegar.

Se buscó mejorar la gestión de la comunicación desde una perspectiva integral, por un lado se trabajó en el público interno de la organización, con un particular énfasis sobre los procesos de comunicación gestionados desde la comisión directiva para con sus socios. Además se contribuyó a la formación de los integrantes de dicha comisión en materia de comunicación. Por otro lado, este trabajo también se centró en brindar lineamientos para la gestión de prensa, el uso estratégico de la planificación y herramientas para el manejo de sus medios propios digitales. Los mismos incluyen redes sociales, así como información sobre las funcionalidades del sitio web desde una perspectiva comunicacional.

Con respecto a lo establecido en este documento sobre los procesos de comunicación interna, la misma “puede lograr cercanía entre las personas, más allá de las relaciones laborales, generando empatía y solidaridad entre ellas” (Andrade citado en Borrazás et al., 2020, 78). Asimismo, “favorece al sentido de pertenencia con la organización, de forma que las personas logran encontrar un significado y dirección para actuar y tomar decisiones” (Andrade citado en Borrazás et al., 2020, 79). Por esto, se plantea que se den a conocer las situaciones actuales en las que se encuentra la asociación, los logros alcanzados, y a dónde se

dirige, de manera que se busca lograr colectivamente los objetivos establecidos como organización.

Por otra parte, la estrategia de planificación y herramientas para la comunicación digital y gestión de prensa, se entienden como aspectos claves a desarrollar en la asociación, debido a que ACTAU busca afianzarse como asociación técnica profesional. Además pretende ser referente en el sector, mejorar vínculos con otros actores, así cómo brindar notoriedad a su profesión y rol de controlador aéreo. Asimismo la asociación se ha visto inmersa en situaciones mediáticas, para las cuales no contaban con herramientas para su gestión. Por esto, el equipo de trabajo junto con miembros de la comisión directiva identificaron como necesario que la organización cuente con una estrategia para el manejo de su comunicación externa, enmarcada en el uso de sus redes sociales, sitio web y gestión de prensa.

Se toma como base la conceptualización de estrategias de comunicación externa retomadas por diferentes autores, estos plantean que las mismas están compuestas por: la gestión de prensa y la relación con los medios, la gestión de crisis, la comunicación digital, la gestión de redes y alianzas, y la creación de marca e identidad visual (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019). A esta definición se le suma lo propuesto por Ibarra (2008) de que la comunicación externa debe contener información relacionada a la organización, con aportes sociales dirigidos a la comunidad. En Fontes et al., (2021) se concluye que de esta forma no solo se construye una opinión pública positiva para la organización, sino que ésta colabora con aspectos relacionados a los trabajadores y la participación ciudadana.

Asimismo es importante señalar, como retoma Fontes et al., (2021) el concepto de imagen definido por (Costa, 1993) como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”. Es así que la imagen que los públicos construyen de las organizaciones no dependen enteramente de ellas mismas, sino también de los individuos externos.

Finalmente, acorde a las necesidades identificadas y fines establecidos, se diseña un plan de comunicación estratégico planteado en el capítulo 3, sección 11, el cual incluye acciones detalladas, objetivos e indicadores. Así como un cronograma para su desarrollo y un presupuesto indicado. En conjunto al PEC se realizó como producto final un Manual para la gestión de comunicación de ACTAU. Este responde a las necesidades comunicacionales ya mencionadas, además de que funciona como un elemento para la formación de los miembros de la comisión directiva y acompaña a la correcta ejecución de las acciones planteadas en el plan estratégico, ordenadas según al objetivo que responda, y donde se desarrollan las herramientas de medición correspondientes.

Este Manual comprende tres secciones: comunicación interna, medios propios digitales y gestión de prensa. La primera parte, incluye conceptos claves e introductorios de comunicación. La segunda sección brinda herramientas con el fin de generar capacidades para la planificación y creación de contenidos para medios digitales de ACTAU. Se desarrollan lineamientos y criterios básicos para la gestión de cada uno de los perfiles ya existentes en redes sociales, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, y el sitio web de la asociación. Se pone foco sobre los aspectos particulares de cada espacio virtual y se apunta a generar una metodología de trabajo práctica y estratégica, fácil de incorporar y mantener. Por último, la tercera parte del manual establece la importancia de considerar a los medios de prensa como aliados estratégicos y cómo esto puede ser beneficioso para la asociación. Además de que instruye en cómo relacionarse con la prensa y qué elementos se deben de considerar para ello.

En resumen, todo lo elaborado constituye una gran oportunidad para transformar la manera de pensar y gestionar la comunicación en la asociación. Es un primer acercamiento a nuevos procesos de comunicación, de manera ordenada, planificada, con criterios definidos y con la posibilidad de realizar el seguimiento correspondiente. Esto permite tener un mayor control y medir la eficacia de dichos procesos y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Capítulo 6

Reflexiones finales



Reflexionamos sobre la comunicación, el rol de nuestra profesión en la sociedad actual y en el mercado laboral. A medida que avanzamos con nuestro trabajo notamos, en un caso concreto, la influencia de la comunicación en las organizaciones y los efectos que esta tiene sobre sus miembros y su entorno.

Un paso clave en el comienzo de este proceso de investigación e intervención fue la disposición de ACTAU, quien reconoció sus necesidades de comunicación, facilitando la identificación y tratamiento de problemas, soluciones, recursos disponibles y posibilitando el trabajo en conjunto.

Además, en esta práctica nos familiarizamos con el enfoque profesional de esta disciplina, que requiere proactividad en cuanto a la adquisición de conocimientos, siendo fundamental la adaptación al contexto. Así cómo también, busca actualizar nuestro repertorio de medios, herramientas, dinámicas y procesos. A su vez, consideramos que nuestra carrera posee una base teórica y pensamiento crítico, la cual nos posibilita sobrellevar dichos cambios y adquirir nuevas capacidades.

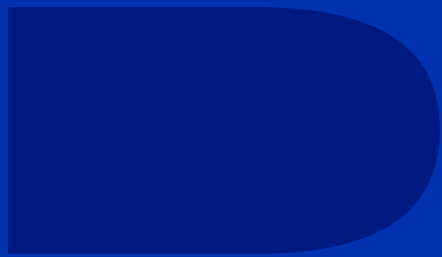
La conformación de este “Equipazo”, como nos denominamos desde un principio, y el cual supimos ser, nos permitió generar una metodología de trabajo que nos resultó efectiva. Se dieron debates enriquecedores, compartimos puntos de vista y aprendimos a trabajar entre colegas en un proyecto que, para nosotras, significó un gran aporte para la asociación junto a la que realizamos este Trabajo Final de Grado.

Luego de este primer acercamiento al campo laboral, buscamos crecer profesionalmente en base a la experiencia adquirida y a nuestras propias motivaciones. Nos encontramos particularmente interesadas en la comunicación organizacional, dado que es una orientación que optimiza el manejo de la comunicación de las organizaciones desde varios perfiles, tanto de manera interna, externa y entre otros.

Por último, agradecemos a ACTAU por su predisposición, por recibir nuestros aportes siempre con los brazos abiertos, su tiempo y participación a lo

largo de todo el proceso de elaboración de este Trabajo Final de Grado. Dicha actitud por parte de la asociación demuestra respeto hacia nosotras como estudiantes y como futuras comunicadoras. Asimismo, agradecemos a nuestro tutor, Daniel Ottado, quien nos acompañó en el trayecto, dándonos la libertad para tomar nuestras propias decisiones y a su vez nutriéndonos con su experiencia y conocimiento. Finalmente, agradecer a la Facultad de Información y Comunicación - Universidad de la República, nuestra casa de estudio, donde cultivamos el aprendizaje aplicado, y a donde esperamos volver nuevamente para continuar enriqueciendo nuestra labor. Reconocemos a la facultad y a la educación pública por esta oportunidad.

Bibliografía



ACTAU. [@ControladoresUY]. (1 de marzo 2021). *Comunicado en relación a la información brindada en "Las Cosas en su sitio"*
[@Lascosas690](http://bit.ly/comunicadoActau) [Tweet]. Twitter.
<https://twitter.com/controladoresuy/status/1366447970397409282?s=21&t=aYGp2RsYLff3DL8vdpyxxg>

ACTAU. [@controladoresuy]. (3 de marzo de 2021). *Comunicado especial! #aereos #aereos #informacion #comunicado #aeropuerto*[Video]. Instagram.
<https://www.instagram.com/p/CL907P9JR6H/c/18060733204274019/>

ACTAU. [@ControladoresUY]. (26 de agosto 2021). *Controladores en Conflicto (Comunicado 1/2)*[Tweet]. Twitter.
<https://twitter.com/ControladoresUY/status/1430914294540034049?cxt=HHwWgoCz4Ya-0NsnAAAA>

Algranati, S., Bruno, D., & Iotti, A. (2012). *Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. Cuadernos de cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, (3).*

Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación Método y recomendaciones prácticas para su elaboración.* UOC.

Arango-Forero, G. (2013). *Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo.* *Palabra Clave, 16(3).*

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones.* Calandria Perú.

Boragina, M., González Frígoli, M., Miravalle, V., Moltoni, J., Platero, C., Poiré, J., & Rodríguez Ponte, M. (2021). *El universo de las estrategias y productos comunicacionales : un itinerario posible para recorrerlo, conocerlo, construirlo y disfrutarlo.* Universidad Nacional de La Plata.

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa.* La Crujía Ediciones.

Borrazás, A., Bravo, D., Ruiz, D., & Olivera Wünsch, J. (2021). *Sinergia comunicacional para la integración organizacional: una propuesta para el caso SAME 105* (Trabajo Final de Grado). Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

Cámara de Representantes. No 268 de 2020.

<http://www.diputados.gub.uy/wp-content/uploads/2021/01/0268.pdf>

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo.* Colección de Libros de la Empresa.

Correa, M. N., Garaza, A. I., Moreira, S., Pritsch, F., Robledo, N., & Sequeira, Á. (2018). Sindicato y sociedad: la comunicación como estrategia. *Entropía*, 2(3), 150 - 165.

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa.* Editorial Trillas, México.

Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. (23 de junio de 2011). *Normativa y Avisos Legales del Uruguay: Decreto N° 206/011*.
<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/206-2011/1>

Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. (18 de noviembre de 2013). *Normativa y Avisos Legales del Uruguay: Decreto N° 362/013*.
<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/362-2013>

Dirección Nacional de Aviación e Infraestructura Aeronáutica. (2014).
Reglamento Aeronáutico Uruguayo 67.
https://www.impo.com.uy/bases/decretos-reglamento/183-2001_RAU67

El papel de las Relaciones Públicas en una entidad corporativa. (n.d.). ESERP Business School. Retrieved June 25, 2022, from
<https://es.eserp.com/articulos/papel-las-relaciones-publicas-una-entidad-corporativa/>

Enrique, A. M., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de comunicación empresarial*. Bellaterra.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Paidós.

Ferrari, M., & Franca, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía.

Fontes, T., Gamarra, A., Irachet, I., & Millán, C. (2021). *Diagnóstico ACTAU*. (Práctica preprofesional). Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

González Frígoli, M. (2016). *Gestión de la comunicación digital Miradas, procesos y desafíos*. Ediciones de periodismo y comunicación.

Hütt Herrera, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91, 122 - 125.

Ibarra, M. J. (2008). *Manual de Comunicación Sindical*.

Instituto de Adiestramiento Aeronáutico. (s.f.). Nombre del artículo citado.

Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica.

<https://iaauruguay.edu.uy/> (Instituto de Adiestramiento Aeronáutico [IAA], s.f.)

Irazábal, F., Santangelo, G., Martorelli, L., & Ponce, M. (2010). *La metodología de investigación en comunicación*. Universidad Católica del Uruguay.

Organización Internacional del Trabajo. (marzo de 2009). *Informe definitivo - Informe núm. 353, Marzo 2009*.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P5000_2_COMPLAINT_TEXT_ID:2911331

Organización Internacional del Trabajo. (2006). *Libertad sindical: Recopilación de decisiones y principios del Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT*. (Norma núm. 586). Tomado de:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_090634.pdf

Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la comunicación*, 83, 10.

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware : Addison-Wesley Iberoamericana.

Marin, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch Casa Editorial S.A.

Martins, M. S. (2018). *Gestión de la comunicación digital en organizaciones: plan estratégico de comunicación digital para la Asociación de Personal Aeronáutico (APA)*.

Martins, M. S. (2021). *Comunicación Sindical Digital: diagnóstico y desafíos El caso de ATE Nacional y UPCN* Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.

Mendy, M. (2002). *La construcción de la identidad sindical* (Tesis maestría). Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

¿Qué es la gestión de prensa y cuáles son sus beneficios? (2020, June 29).

PRENSA.CL diario online de noticias en Chile. Retrieved June 25, 2022, from

<https://www.prensa.cl/que-es-la-gestion-de-prensa-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Pérez del Castillo, S., & Pérez del Castillo, M. (2010). *Manual práctico de normas laborales*. FCU.

Subrayado. Lacalle Pou llamó a la operadora aérea que dio la bienvenida al avión con las primeras vacunas. (27 de febrero de 2021).

<https://www.subrayado.com.uy/lacalle-pou-llamo-la-operadora-aerea-que-le-dio-la-bienvenida-al-avion-las-primeras-vacunas-n723042>

Uranga, W. (2006). *Soñar futuros para construir el presente*. 2006.

Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica de la comunicación*.

Uranga, W., Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I)

Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, Uranga, W., & Vargas, T. (2020). *Planificación y gestión de procesos culturales*. Ediciones de Periodismo y Comunicación.

Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. UOC.

Anexo



Anexo

1. Manual para la gestión de la Comunicación de ACTAU



Manual para la Gestión de la Comunicación de ACTAU

Este manual es una guía para la gestión de la comunicación de ACTAU que aborda principalmente los aspectos internos de la comunicación, la gestión de prensa y de los medios digitales de la asociación. En él se puede encontrar información técnica básica, recomendaciones, herramientas y procesos que corresponden a una metodología de trabajo sencilla y completa.

Se desarrolló en el marco de una práctica pre profesional y Trabajo Final de Grado de estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Organizacional, siendo el producto final de la intervención realizada en ACTAU.

Edición 2022

Elaboración del contenido

Tamara Fontes, Aldana Gamarra, Ivana Irachet, Catalina Millán

Tutoría y supervisión

Daniel Ottado

Diseño Gráfico

Giuliana Abbate



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Asociación de Controladores
de Tránsito Aéreo del Uruguay

Manual para la Gestión de la Comunicación de ACTAU

Edición 2022

Este manual tiene como objetivo ser una guía para generar capacidades sobre los procesos de comunicación en la asociación, por lo que está diseñado de acuerdo a sus principales propósitos, desde una perspectiva comunicacional, y considerando sus recursos disponibles en la actualidad. Asimismo incluye conceptos claves e introductorios, y presenta diferentes herramientas, tanto sobre comunicación interna, medios propios digitales y sobre gestión de prensa.

La comunicación es clave en cualquier organización, dado que ésta comunica constantemente, ya sea de manera voluntaria o involuntaria a través de lo que hace y lo que dice.

Una correcta comunicación es esencial para cualquier grupo u organización, ya que permite gestionar la información, ampliar el conocimiento de procesos, generar confianza y una mayor interrelación entre las personas. Esto potencia el trabajo en equipo, facilita la planificación y gestión de la organización, favoreciendo el cumplimiento de sus propósitos.

Índice

1. Manual de comunicación interna

Entender los intangibles, conformar un equipo y pensar acciones de comunicación dentro de la organización.

- Conceptos claves (pág. 9)
- ¿Qué es la comunicación interna? (pág. 11)
- Equipo de comunicación (pág. 12)
- Acciones: de la teoría a la práctica (pág. 13)
- Matriz de mensajes (pág. 14)

2. Manual de gestión de prensa

La gestión de alianzas estratégicas herramientas para el equipo de comunicación de la asociación.

- Sobre la gestión de prensa y sus beneficios (pág. 17)
- Sobre los responsables de prensa (pág. 18)
- Lista de contactos (pág. 18)
- *Presskit*: ¿Qué es? ¿Cómo se compone? y ¿Para qué sirve? (pág. 19)
- Protocolo para la generación y difusión de la información (pág. 20)
- Espacio de almacenamiento (pág. 21)
- Vocería: funciones, ventajas y cuidados al asignar un vocero de la organización (pág. 22)
- Un método de evaluación: *clippings* de noticias (pág. 23)
- Gestión de crisis (pág. 24)

3. Manual de medios digitales

Planificación, creación de contenido y evaluación del rendimiento de las acciones de comunicación en redes sociales y sitio web de la asociación.

- Ser digital (pág. 27)
- Imagen y contenido (pág. 28)
- Públicos digitales de ACTAU (pág. 31)
- Particularidades del sitio web (pág. 34)

- Particularidades de cada red social (pág. 38)
- Gestión de redes sociales: el equipo y sus funciones (pág. 42)
- Planificación (pág. 44)
- Evaluación sobre el rendimiento de las acciones digitales (pág. 47)

Glosario

Alcance

Es el término que se usa cuando hablamos de medir la cantidad de usuarios que fueron expuestos a un contenido en un período de tiempo determinado.

Algoritmo

Es el conjunto de parámetros que se aplica sobre determinados datos para resolver un problema. Cada red social o buscador tiene sus propios algoritmos, que son los que determinan la información que ven los usuarios, entre otras cosas.

Briefing o brief

Es el documento informativo que ofrece datos útiles para el desarrollo de una determinada acción de marketing.

Calendario de contenidos

Es la planificación de los contenidos que se van a publicar. Es de gran ayuda para organizar y planificar los temas, así como su distribución a través de los diferentes canales de comunicación.

Copy

Es el texto de una pieza publicitaria o cualquier contenido de marketing. Su objetivo es plasmar de manera clara, simple y directa el mensaje que se pretende transmitir.

Engagement

El nombre que recibe la interacción entre un usuario y un contenido. Puede medirse el número de *me gusta*, las veces que se compartió la publicación y los comentarios en ella. La traducción literal del inglés es compromiso.

Feed

Es un flujo de contenido por el que se puede desplazar, que aparece en bloques parecidos que se suceden. Por ejemplo, la página principal de Instagram constituye un *feed*.

Google Analytics

Es un servicio gratuito de Google para conocer la estadística e información que genera una determinada web: número de visitas, procedencia, palabras claves utilizadas.

Hashtag

Símbolo numeral (#) con el que se etiquetan los contenidos en las redes sociales, colocándolo de antes de la palabra. Se usa como etiqueta para agrupar y encontrar contenidos relacionados.

Impresión

Se habla de impresión cuando un anuncio o contenido se muestra frente al usuario en un medio digital. Se produce una impresión cada vez que un contenido de la organización se despliega en la pantalla de un dispositivo, ya sea que se trate de un celular, tablet o computadora.

Twitter

Interacciones

Cantidad total de veces que un usuario interactuó con un *tweet*. Clicks en cualquier lugar del *tweet*, ya sea *retweets*, respuestas, seguimientos, *me gusta*, enlaces, *cards*, *hashtags*, contenido multimedia insertado, nombre de usuario, foto de perfil o ampliación del *tweet*.

Tasa de interacción

Cantidad de interacciones dividida entre la cantidad de impresiones.

Seguimientos

Cantidad de veces que los usuarios te siguieron directamente desde un *tweet*.

Clicks en *hashtags*

Clicks en la(s) etiqueta(s) del *tweet*.

Impresiones

Cantidad de veces que a un usuario se le publica un *tweet* en la cronología o en los resultados de búsqueda.

Me gusta

Cantidad de veces que los usuarios indicaron que les gusta un *tweet*.

Clicks en vínculo

Clicks en una URL o una *card* del *tweet*.

Respuestas

Cantidad de veces que un usuario respondió al *tweet*

Retweets

Cantidad de veces que se retwitteó un *tweet*.

Clicks en el perfil del usuario

Clicks en el nombre, el @nombredeusuario o la foto de perfil del autor del *tweet*.

1. Manual de comunicación interna

Entender los intangibles, conformar un equipo y pensar acciones de comunicación dentro de la organización

La siguiente sección del manual tiene como finalidad señalar las diferentes estrategias a utilizar en ACTAU, para la mejora y fortalecimiento de los procesos de comunicación al interior de la asociación.

En esta guía encontrarán conceptos claves, herramientas para la transmisión de mensajes claros y concretos a través de canales específicos. Así como también, el desarrollo de acciones prácticas, con el fin de promover la participación y la cohesión del grupo.

Conceptos claves

Identidad

Todas las organizaciones, ya sean empresas, instituciones, sindicatos u otras, tienen una identidad que las define. Es **construida de manera colectiva por las personas que integran la organización**, les ayuda a reconocerse entre ellos y al mismo tiempo diferenciarse del resto. La identidad permite a la organización mantenerse estable y coherente consigo misma, facilitar la toma de decisiones como grupo y establecer estrategias a futuro.

¿Qué conjunto de características hacen a ACTAU lo que es? ¿Qué es y qué no es ACTAU? Las respuestas de los socios tendrán elementos en común, ya que todos comparten **experiencias, intereses y valores**, que conforman la identidad de la asociación. Aquello compartido puede **cambiar a lo largo del tiempo** y junto con ello la identidad se irá adaptando.

ACTAU es una asociación técnica que integra aspectos sindicales, por lo que debemos considerar las particularidades de la identidad sindical. Los socios se identifican por diferentes motivos. Conocerlos es de gran ayuda para entender aún más como funciona la comunicación dentro de la organización y cómo poder trabajarla correctamente con mensajes claves, para lograr que los socios se sientan cada vez más involucrados.

Los miembros se identifican de acuerdo a diferentes niveles y motivos:

Pertenencia e integración

Los miembros del colectivo lo son en función de **compartir un atributo** que los hace sentir parte de él, es el sentimiento de pertenencia a un grupo. La persona

se adhiere al sindicato por considerar que la solidaridad es un valor central, que por sí mismo amerita la conformación del colectivo.

La asociación es un recurso de acción y poder

Los integrantes considerarán la pertenencia como un medio para **ejercer presiones** que permitan **obtener logros** pendientes (aumento de salario, mejora de condiciones, etc.). Existe la necesidad de afrontar en grupo los problemas que nos afectan. Al defender al colectivo me defiende a mí y mejoran mis condiciones laborales.

Compromiso

Los socios se adhieren a partir de **consideraciones afectivas, sociabilización y/o aceptación social** (por ejemplo: un trabajador forma parte de un sindicato porque el resto de sus compañeros también lo hace). Es casi un “estar por estar” donde prevalece el compromiso.

Estos niveles de identificación no son excluyentes, constituyen diferentes formas de asumir la pertenencia. Si bien los tres pueden estar presentes en un mismo individuo, uno de estos elementos siempre aparece como predominante.

Cultura

La identidad está conformada por la cultura y la filosofía de la organización. Para entender mejor la idea de identidad explicaremos de qué se tratan estos dos conceptos.

La cultura es un conjunto de **creencias, valores y pautas de conducta compartidas** que podemos encontrar en todas las organizaciones. Estos elementos condicionan el comportamiento individual y grupal. Las creencias se mantienen inconscientes y junto a los valores son trasladados a los nuevos miembros, generando un modelo de conducta, de cómo deben ser y hacerse las cosas, que es **perpetuado en el tiempo**.

La cultura de cada organización es reproducida a través de las interacciones cotidianas, no existe un registro escrito de ella, aunque es fácil establecer parecidos y diferencias entre culturas de organizaciones distintas. Por ejemplo, dos sindicatos pueden tener componentes culturales similares entre sí, a pesar de ser de rubros profesionales muy distintos.

Filosofía

La filosofía está formada por principios establecidos para cumplir con los objetivos de la organización. Estos pueden separarse en tres aspectos: la **misión**, la **visión** y los **valores** centrales. Por lo general se le asocian a las empresas pero, al igual que los conceptos anteriores, pueden encontrarse en todas las organizaciones. Es fundamental que estos sean definidos ya que constituyen la base para lograr las metas planificadas.

- **Misión** – Es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser. Establece “**qué hace**” la organización.
- **Visión** – Es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo, su objetivo final y con ella se señala “**a dónde quiere llegar**”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular.
- **Valores** – Representan el “**cómo hace**” sus actividades, ya sea a la hora de brindar sus servicios como asociación técnica y sindicato, así como los valores y principios con los que interactúan entre socios y con personas por fuera de ACTAU. Constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

¿Qué es la comunicación interna?

Son los procesos que se utilizan para **informar a sus integrantes sobre lo que sucede dentro de la organización**. De esta manera, sus participantes tienen conocimiento de la realidad de la misma. A su vez, este intercambio de información puede ser entre personas y grupos de diferentes niveles y/o áreas.

La gestión de la comunicación interna implica comunicar para mejorar la identidad de la asociación, aumentar su cohesión e integración, **es mucho más que enviar mensajes**. Por ende, la comunicación interna tiene la tarea de instalar los procesos adecuados para informar e involucrar a sus integrantes en la identidad de la misma

Equipo de comunicación

Proponemos formar un equipo de comunicación participativo. Dentro de sus tareas se encuentra la comunicación con los socios, manejo de medios propios digitales y gestión de prensa.

¿Por qué tener un equipo de comunicación?

- Fomenta la participación de los socios de manera directa, realizando tareas específicas dentro del equipo. Trabajando la planificación y desarrollo de actividades de forma integral.
- Promueve la participación de socios también de manera indirecta, compartiendo fotos, imágenes, etc.
- Permite gestionar una mayor circulación de información y mensajes aumentando el sentido de pertenencia de los miembros.

¿Quiénes lo integran?

Este equipo estará integrado por socios por fuera de la directiva, dado que es una manera de implicar a aquellos afiliados que tengan interés en estos temas. Por ejemplo, quienes mostraron atención al sitio web, quienes usualmente interactúan y publican en redes sociales contenido sobre ACTAU o relacionadas con el sector aeronáutico. Aún así, se recomienda que uno de los miembros de la directiva forme parte del equipo, ya que será el vínculo con el resto de la misma para la correcta gestión de la información. Contar con otros socios involucrados permite la delegación de tareas, evitando que la directiva se vea sobrecargada de responsabilidades.

¿Cómo armar el equipo?

Realizar una convocatoria entre los afiliados, con una duración de dos semanas. En principio publicar en redes sociales, por mail, y Whatsapp la propuesta de formar parte del nuevo proyecto. A la semana de publicada la convocatoria, realizar un relevamiento de las personas interesadas, para luego enviar un nuevo recordatorio.

Dentro de este equipo, se deben considerar los roles de quienes llevarán a cabo la gestión de la comunicación interna, medios propios digitales y de prensa, ya sea individual o en conjunto.

Acciones: de la teoría a la práctica

En este apartado nos centraremos en las acciones de comunicación destinadas a los socios.

Envío de boletín de noticias

Sugerencias de contenido: acontecimientos, novedades, logros que se han obtenido, planes de trabajo a futuro, convocatorias, llamados para talleres, cursos, saludos de cumpleaños a los socios, etc. A su vez, este boletín puede incluir una sección de fotos para la cual se invita a los socios a compartir diferentes imágenes, ya sea desde las torres de control, lugar de trabajo, reuniones, etc.

Estos boletines serán enviados por mail, en coordinación con la comisión directiva, mínimamente de manera bimestral y pueden ser generados con plantillas pre diseñadas. A modo de seguimiento, se recomienda el uso de las métricas disponibles en los programas de *mailings* para relevar datos que permitan planificar de forma más eficiente futuros boletines.

Por ejemplo, si determinada plantilla tiene más visualizaciones que otras, o si algunas temáticas son más relevantes para los socios. ¿Los boletines generan consultas elementales? Es decir, ¿el mensaje contaba con la información completa? En caso de ser una invitación a un curso debe contar con datos como fecha, hora y lugar.

Generar espacios de encuentro (asambleas)

Se propone realizar asambleas en formato mixto: presencial y virtual. Para este último se recomienda el uso de un protocolo de identificación de los miembros, con el fin de mantener los aspectos confidenciales de los encuentros.

Este protocolo implica:

1. Indicar el nombre completo del participante en la reunión
2. Mantener la cámara encendida

- 3. No utilizar dispositivos de grabación
- 4. Un responsable de moderar el formato mixto

Matriz de mensajes

Para comunicarse con los públicos de la asociación es importante entender **qué tipos de mensajes** se deben desarrollar, **cómo compartir la información** y **cuál es el fin** de los mismos. Además es clave diseñar estos mensajes teniendo en cuenta el perfil del público al que nos estamos dirigiendo, para así lograr que éste cambie sus comportamientos y actitudes. Los mensajes son informaciones claras y concretas que se hacen llegar a través de diferentes medios con la intención de producir un efecto.

Al elaborar mensajes es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Debe incluir siempre un beneficio para el público objetivo
- Todo mensaje debe proveer soluciones o acciones para ser seguidas
- Todo mensaje indica quiénes deben actuar

También es necesario tener en cuenta que la elaboración y difusión de un mensaje significa cuidar hasta el último detalle de diseño, producción, edición y difusión, ya sea a través de una imagen, vídeo, publicación en redes sociales o mails. Los mensajes se transmiten no sólo con las palabras y textos, sino a través de todos sus elementos.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de matriz de elaboración de mensajes para los socios de ACTAU.

| Público objetivo | Mensaje clave | Mensaje en primera persona |
|------------------|--|--|
| Socios | Los CTA están centrados en Montevideo y solo parte de la comisión directiva conoce y sigue realmente lo que pasa en la organización. Entre los socios hay diferentes roles y grados de interés. ACTAU busca estar más unido, ser referente en el sector y seguir velando por los intereses de sus miembros y el cuidado de su profesión. Se busca contar con un mayor involucramiento y atención de los socios. Para mantenerlos actualizados y motivar su participación se implementa el envío de un boletín con acontecimientos, noticias, convocatorias, etc. | Estar al tanto nos ayuda a integrarnos y unirnos para llevar a cabo actividades que nos beneficien a todos. Con ACTAU podés crear vínculos referentes que te asesoren y sigan cuidando a los controladores. Enterate de las novedades y próximas actividades. ¡Seguí nuestro boletín de noticias para conocer más! |

2. Manual sobre gestión de prensa

La gestión de alianzas estratégicas herramientas para el equipo de comunicación de la asociación

Sobre la gestión de prensa y sus beneficios

Contar con una buena gestión de prensa es esencial para cualquier organización, ya que es un factor crucial que incide en su **imagen**. Por ello, es clave considerar a los medios de prensa como **aliados estratégicos**, especialmente para cumplir con los objetivos de la asociación. El vínculo con la prensa puede proporcionarnos la oportunidad para dar a conocer el rol del controlador aéreo, posicionarnos como referentes técnicos del sector aeronáutico, dar a conocer sus luchas y conflictos, entre otros.

Comunicación y estrategia

La prensa es un aliado estratégico. Por ello, lo mejor será **generar un vínculo y contribuir con información** que ellos puedan necesitar sobre nosotros, de lo contrario estaremos dejando en otras manos el completo desarrollo de las notas tanto sobre nosotros como de asuntos que nos competen. Este aliado nos permite llegar a nuestros públicos objetivos, tanto del sector aeronáutico como el público que desconoce la asociación y la profesión del controlador aéreo.

Control de la información

La buena gestión de asuntos públicos y material de prensa minimiza los riesgos de encontrarnos desprevenidos o que pueda salir en los medios de prensa información errónea y descontrolada, generando una imagen y reputación desfavorecedora.

Todo comunica

No responder o no comunicar sobre un asunto en tiempo y forma también envía un mensaje, ya que de lo contrario dejamos a libre interpretación los hechos, perdemos el **control sobre la imagen y reputación de la asociación**.

Sobre los responsables de gestión de prensa

En este punto, brindaremos algunas recomendaciones para orientar a la organización en la preparación del equipo que gestionará la información, llevará adelante las acciones y evaluará los resultados.

Mantener las puertas abiertas: facilitar la comunicación con medios de prensa, a través de **un canal** definido de comunicación.

Designar un encargado de responder a las consultas: a través de mail o Whatsapp de la directiva y además, responsable de generar las conexiones entre los medios de prensa con otros miembros de la directiva. Es un filtro y al mismo tiempo es la primera referencia e imagen que la prensa va a tener de ACTAU.

Dentro de sus responsabilidades se encuentran: anticipar asuntos públicos relacionados a ACTAU, **informar a la directiva** sobre el abordaje y presencia en prensa de la asociación y el sector en general. Además, **planificar y generar información y preparar a quién vaya a participar de una entrevista o nota.**

Lista de contactos

En el momento en que nuestra organización decide comenzar a crear y profundizar los vínculos con distintos medios de prensa, debemos proceder de forma ordenada. Un primer paso es crear una planilla en hojas de cálculo para **agendar a periodistas** y medios que nos contacten o podamos conseguir.

Allí registramos: nombre, medio de prensa en el que trabaja, departamento o alcance nacional del medio, número de teléfono o celular de trabajo, correo electrónico, entre otros. Puede ser de mucha utilidad incluir si esa persona o medio ya realizó notas sobre la asociación o el rubro aeronáutico y linkear la nota. Las posibilidades en una hoja de cálculo (Excel) son casi ilimitadas, solo debemos pensar qué información será útil tener en cuenta y utilizar nuestra creatividad con las posibilidades que ofrece esta herramienta para **utilizar el listado de forma práctica y efectiva.** Por ejemplo, linkeando información de contacto, filtrar los datos, etc.

Mantenimiento

Es pertinente que esta agenda se actualice al menos semestralmente. Debemos tener en cuenta que **cantidad no es calidad**, es mejor tener pocos contactos especializados e interesados en la información que podemos brindarles, que guardar muchos que no sean trascendentes.

Es importante que este listado generado en una hoja de cálculo sea de fácil acceso para los miembros del equipo de comunicación y directiva. Por esto, es clave que el documento se encuentre en un **espacio de almacenamiento compartido** como Drive.

Consideraciones

Debemos entender que esta relación con la prensa conlleva cierta formalidad, ya que se trata de un vínculo laboral basado en el intercambio de un bien común: la información y la difusión de ésta. Debemos evitar confrontaciones y resentimientos. Muchas veces los periodistas responden a cadenas de mando y no tienen la autoridad sobre cómo trabajar sobre ciertos asuntos o si considerar la información que les enviamos o no.

Por otro lado, todos los medios encuadran las notas de formas distintas y ponen foco sobre diferentes aspectos, esto lo podremos ver con mayor claridad al realizar los *clippings* de noticias (véase *pág. 23*) y nos ayudará a elegir con qué medio preferimos trabajar ciertos temas, respondiendo a las necesidades estratégicas de los objetivos de la asociación.

Presskit: ¿Qué es? ¿Para qué sirve? y ¿Cómo se compone?

Un *presskit* es un **recurso** que contiene toda la información básica de la organización. Es útil para tener a mano y ser más eficiente si se requiere enviar rápidamente ciertos datos a la prensa.

El *presskit* debe tener: una breve descripción de la asociación, el logo de ACTAU, presentación de la directiva, aclaración de terminología técnica, otros logos (ej: IFATCA en el marco de encuentros internacionales). Es importante procurar una buena resolución de todos los archivos.

Protocolo para la generación y difusión de la información

Desarrollamos una serie de pasos básicos para definir y preparar la información que los medios de prensa nos pueden solicitar o queramos hacerles llegar. En estos pasos se contempla una **etapa de planificación estratégica** y una **etapa ejecutiva** donde se procede a comunicar lo acordado en el paso anterior. Poner por escrito las motivaciones, objetivos y decisiones en torno a una comunicación facilita el proceso y ayuda a comunicar de forma clara y estratégica nuestra información.

Pasos

1. Planificación estratégica

| | |
|---|--|
| Iniciativa | ¿La prensa se contactó con nosotros o nosotros con el medio? Es útil tener en cuenta que si la iniciativa es de la prensa, probablemente ya tenga definido el encare de la nota, ahora si nosotros los contactamos podemos influir un poco más en el encuadre de la noticia. |
| ¿Cuándo utilizar los medios de prensa? | Debemos preguntarnos si la información solicitada o que pensamos comunicar es de interés público, de lo contrario quizá lo mejor sea centrar esta acción en un público específico y no hacer uso de los medios de prensa. |
| Objetivo/s principal/es | Qué queremos lograr al difundir esta información |
| Temas | Qué temas fueron consultados y/o cuáles queremos tratar |
| Orden | Debemos jerarquizar los asuntos a tratar y si fueran más de 3 considerar acotarlos para que la información resulte clara y entendible para el lector |
| Asuntos a evitar | Qué temas no debemos abordar, y cuáles evitar si nos los mencionan. Cómo responder o evadir la pregunta sobre un tema delicado. |

2. Ejecución

| | |
|---|---|
| Formato | Entrevista presencial, videollamada, llamada telefónica, respuestas a preguntas enviadas, desarrollo de un texto de elaboración propia. |
| Persona idónea para la ejecución | A determinar. Puede ser un vocero, un miembro del equipo de comunicación, integrante de la directiva. |
| Fecha | A determinar. |
| Información relevante | Links a notas anteriores del mismo tema, opiniones de otros actores, datos a mencionar, etc. |

3. Procesamiento y desarrollo de la información

Luego de definidos los pasos anteriores y recabada la información correspondiente, se arma un documento para compartir con la prensa. Este debe tener **información sintetizada, clara y entendible** que apunte a destacar la importancia de lo que queremos comunicar. En conjunto a este documento, es clave enviar el *presskit*, quedar a disposición ante cualquier consulta o sugerencia así de esta manera se facilita el canal de contacto.

Por ejemplo: Hay un congreso de IFATCA en Uruguay y enviamos información sobre cuándo, dónde, quiénes asisten, qué temas se tratan, etc., junto con el *presskit* de ACTAU.

Espacio de almacenamiento

La base de datos debe ser accesible para todos los miembros del equipo de comunicación y la directiva. Una vez la comisión directiva y/o el equipo de comunicación cambie debe heredarse el acceso para que se continúe trabajando allí. De esta forma aseguramos la **centralización y control** sobre nuestra información y todo lo producido en materia de comunicación a lo largo del tiempo en ACTAU.

Además, es ideal para tener todas las herramientas de gestión de prensa en un mismo lugar. Se puede generar un Drive donde allí se encuentre el listado de contactos, el *presskit*, imágenes y videos a utilizar, *clippings*, etc.

Vocería: funciones, ventajas y cuidados de asignar un vocero de la organización

Sobre el rol del vocero

Esta persona debe estar autorizada por la asociación para hablar en su nombre y será la **responsable de transmitir un mensaje** concreto en un momento determinado, por ello debe estar preparada para “dar la cara” ante la opinión pública. Para esto, el vocero debe tener información completa sobre ACTAU, transmitir sus valores, conocer a fondo la profesión del controlador y poseer conocimiento sobre el sector aeronáutico.

Los públicos toman la postura del vocero y de los medios como un refuerzo o como una fuente de información, por lo que estos influyen en la opinión pública. El vocero tiene como función **dar a conocer la postura y opinión de su organización** ante temas específicos para que quien recibe el mensaje adopte una posición sobre la asociación.

Ventajas y cuidados

Resulta esencial contar con un vocero ya que disminuye el riesgo de transmitir una imagen no positiva de la organización. Además propicia espacios ideales para difundir el mensaje de la asociación, genera oportunidades que se deben aprovechar al máximo a favor de la imagen de la misma.

Buenas prácticas de vocería

Ser vocero requiere de **competencias comunicativas** bien desarrolladas, la utilización de un lenguaje claro y conciso, la transmisión de ideas y mensajes simples y de fácil comprensión, el dominio del tema y el reflejo de serenidad y tranquilidad, independiente del contenido de la información entregada.

El vocero está obligado a saber muy bien qué decir y a estar preparado para asimilar el impacto de cualquier pregunta o confrontación, debe poseer la capacidad de liderar, ser carismático y responsable.

Un método de evaluación: *clippings* de noticias

Funciones

Se trata de desarrollar un **análisis de la presencia** de ACTAU, el sector aeronáutico y otros asuntos o temas relacionados en medios de prensa digitales. Preferentemente una vez al mes, o en todo caso bimestralmente, se debe realizar una **búsqueda de palabras clave**.

Permite estar al tanto de los asuntos públicos relacionados a la asociación para luego participar o reaccionar a las notas, mantener nuestra **imagen y reputación bajo control** y entender de qué manera son presentados estos asuntos al público general. Además, es un mecanismo de continua preparación de conocimientos del rubro y provechoso para desarrollar una planificación de contenidos en redes sociales y sitio web.

Pasos para la elaboración:

1. Establecer filtros que nos permitan delimitar las búsquedas:

Herramientas de búsqueda:

- Click en sección noticias
- Click en: último mes / personalizar e ingresar el período manualmente

Palabras clave para la búsqueda: ACTAU, Control aéreo, Controladores aéreos, Aviación, Aeronáutica Uruguay, Aeropuerto de Carrasco, Aeropuertos Uruguay, DINACIA, entre otros.

2. Elaborar un documento donde deben ingresar: Titular, nombre de la fuente y fecha e hipervincular o adjuntar el link de la noticia.

Ejemplo: [Controladores aéreos sobre falla de radares: “Situación es caótica y no se puede bajar perfil”](#) | El Observador | 10 de agosto de 2021

Pueden sumarse otros datos contextuales o consideraciones personales para facilitar la comprensión de las noticias.

3. Enviar documento y en caso de considerar necesario realizar alguna acción, medida o tratamiento alguno de los temas coordinar reunión con la directiva para su desarrollo.

Recomendaciones

Se recomienda no seleccionar a un solo medio, sino recopilar las diferentes notas publicadas por diversas fuentes, para tener en cuenta el encuadre de la información que pueda resultar estratégica.

Gestión de crisis

¿Qué es una crisis? ¿Por qué es importante reconocerla a tiempo? ¿Qué debemos hacer?

Se puede originar una crisis en la organización por ejemplo por un hecho mediático que toma relevancia en la opinión pública, ya sea por una nota de prensa, la circulación de información errónea o dañina para la asociación y/o la profesión.

Una crisis es un cambio disruptivo en la organización que pone en riesgo la relación con sus públicos y representa una amenaza para su reputación. Ante estas situaciones, **el rol de la comunicación es fundamental** dado que todo lo que se diga y lo que no, será relevante para la prensa y para los públicos.

Es importante señalar que la falta de información sobre el acontecimiento en cuestión y la demanda de la misma por parte de todos los públicos, especialmente de los periodísticos, estimula el surgimiento de numerosas versiones sobre lo que está afectando a la organización y puede provocar incertidumbre dentro de ésta.

Proceso de gestión de crisis

Este proceso involucra tres fases:

1. Pre-crisis: Es la prevención de posibles **riesgos** que comprometen a la organización. Esta fase es fundamental dado que con **anticipación** se podría gestionar mejor la situación, ya sea evitándola o contando con información que posibilite elaborar un plan adecuado. Para la planificación de gestión de crisis, la clave está

en anticiparse y actuar en tiempos de calma, estableciendo una **estrategia que guíe la acción** de la asociación en caso de que se desarrolle una crisis.

2- Crisis: Cuando no se pudo evitar y los medios ya están al tanto de lo que sucede. En esta etapa es primordial asumir la crisis, se requiere que la organización tome la **iniciativa** para el acercamiento y la difusión permanente de mensajes a sus audiencias sobre el tema de crisis.

3- Post-crisis: Regreso a la normalidad luego de una crisis. Es crucial en esta fase aprender de lo que se hizo bien y de lo que se hizo mal, siendo esta información valiosa para el futuro.

El **manejo de crisis** se basa en que la asociación sea percibida como **confiable, organizada** y que demuestre que tiene el **control de la situación**. Para prevenirlas y gestionarlas de la mejor manera posible, es aconsejable contar con un responsable de planificación, gestión y control de las mismas.

3. Manual de medios digitales

Planificación, creación de contenido y evaluación del rendimiento de las acciones de comunicación en redes sociales y sitio web de la asociación

Ser digital

Esta sección del manual brinda **herramientas** para la gestión estratégica de la comunicación, con el fin de generar **capacidades** para la planificación y creación de contenidos para los medios digitales de ACTAU. Se desarrollan **lineamientos** y **criterios básicos** para la gestión de cada uno de los perfiles ya existentes en redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram, y el sitio web de la asociación. Pondremos foco sobre los aspectos particulares de cada espacio virtual, proponiendo **métodos de planificación** eficientes y **herramientas** para el desarrollo de contenidos, que corresponden de forma coherente con los objetivos de la organización. Apuntamos a generar una metodología de trabajo práctica y estratégica, fácil de incorporar y mantener para el área de comunicación.

¿Por qué tener un sitio web?

Un sitio web es una **sede en el espacio virtual** de acceso generalizado. Nos permite presentarnos y desarrollar una imagen a través de mensajes estratégicos y publicaciones controladas. Es un espacio que permite conocer la identidad de todos aquellos que forman parte de la asociación y agrega valor a la colectividad de controladores del tránsito aéreo uruguayos. A su vez, brinda **mayor visibilidad** de nuestra información oficial, ubicándonos primeros en los resultados de búsqueda y ofrece un **espacio de canalización** de mensajes y consultas, que potencian los procesos de intercambio, ayudan a formar una imagen deseada y controlar la reputación de la asociación.

¿Para qué nos sirven las redes sociales?

Las redes sociales potencian la **interacción** con distintos públicos y a través de distintos formatos. En ciertos espacios, pueden darse **intercambios** entre los miembros de la asociación, generando **unidad** y fomentando la **participación** en actividades y conversaciones. Estos medios se rigen por ciertas pautas como la inmediatez, interacción con los otros y especificidades del contenido – cantidad de caracteres, resolución y tamaño de la imagen–. Es un espacio ideal para fidelizar seguidores y medir la respuesta que se genera hacia nuestras publicaciones y nuestro perfil.

¿A qué objetivos responden las acciones en medios digitales?

- Facilitar el acceso a nuestra información
- Desarrollar una imagen controlada de ACTAU
- Dar a conocer la profesión del Controlador Aéreo
- Posicionarnos como referentes de los asuntos técnicos del control aéreo
- Fortalecer los vínculos con actores nacionales estratégicos
- Fortalecer los vínculos con actores internacionales del rubro aeronáutico
- Difundir información estratégica a públicos externos e internos
- Integrar y promover la participación de los miembros en actividades de la asociación

Imagen y contenido

Imagen y posicionamiento

Para comenzar a trabajar sobre la planificación de los contenidos para nuestros medios digitales, primero debemos definir la imagen que queremos transmitir y la forma en la que queremos posicionarnos en el imaginario de nuestros públicos. Se trata de definir las principales características con las que queremos que nuestros públicos nos asocien y también de evitar otros conceptos con los que no queremos vincularnos.

Conceptos clave

| Lo que sí | Lo que no |
|---|---|
| Características Profesionales, Tecnológicos Indispensables, Expertos, Referentes, Formados y Actualizados | Características Poco profesionales o no capacitados, cerrados, polémicos, desinformados, conflictivos |
| Valores Propósito noble, Responsables, Unidos, Seguridad, Vocación y Dedicación | Valores Egoístas e individualistas, desinteresados, falta de ética, irresponsables |

Aspectos del contenido

Características y lineamientos gráficos: la importancia de cuidar nuestro aspecto

Para fijar la imagen que queremos de nuestra asociación es de mucha ayuda planificar y definir **características visuales unificadas**, que faciliten a los usuarios recordar y distinguir nuestros canales y mensajes cuando los ven. Esto se logra mediante el desarrollo de una **identidad gráfica**, basada en seleccionar y utilizar una paleta cromática, conjunto de tipografía e iconografía y sus usos específicos, disposición de la información, entre otros recursos como texturas o patrones. Dentro de estos lineamientos, destacamos el uso del logotipo, ya que este representa a nuestra asociación y por lo tanto es indisoluble de esta. Debe aparecer siempre igual (mismos elementos, disposición, colores y proporciones), de forma clara, sobre un espacio y de un tamaño que le permita ser legible.

Recomendamos trabajar sobre estos aspectos junto con un profesional del diseño gráfico.

Tono comunicacional: ¿con quién estamos hablando? y ¿qué queremos transmitir?

Para la creación de los contenidos en nuestros espacios digitales debemos pensar el **tono que configura nuestros mensajes**. Esto es, el **estilo o forma en la que escribimos y nos dirigimos a los demás**. Es importante diferenciar entre un lenguaje técnico y uno más accesible, un tono jovial de uno más formal, entendiendo que cada mensaje tiene un público objetivo, siendo que cada público presenta distintas características y está relacionado con la organización de una forma particular. (Véase *pág. 31 Tipos de públicos*).

Ejemplos:

¡Tenemos sitio web! Visítanos 📍 www.actau.uy

“ACTAU lanzó su nuevo sitio web, ingresa a: www.actau.uy”

“La ACTAU continúa con el conflicto declarado en agosto de 2019, por el incumplimiento de los convenios colectivos, principalmente lo que tiene que ver con las inequidades, y la falta de respuesta en las condiciones reinantes en los servicios de tránsito aéreo.”

“¡Continuamos en conflicto! Porque los convenios colectivos no fueron cumplidos, aún existen desigualdades y no tenemos una respuesta sobre las condiciones de trabajo actuales.”

“Continuamos solicitando fotos de los aeropuertos y lugares de trabajo para incluir en el sitio web. Si tiene fotos que quiera compartir, comuníquese con el área de comunicación.”

“¡Contemos juntos nuestra historia! Buscamos que esas fotos que sacaste del aeropuerto, la torre o tu espacio de trabajo formen parte de nuestro sitio web. Si tenés fotos para compartir no dudes en comunicarte con el equipo de comunicación. También vale alentar a ese compañero que siempre saca las mejores fotos.”

Para seleccionar el tono comunicacional debemos tener en cuenta al **público** al que se dirige el mensaje: ¿Con quién estamos hablando? ¿Qué quiero transmitirles? ¿Cuánto saben sobre nosotros? ¿Qué información contextual afecta la elaboración del mensaje? Cuanto más sepamos sobre nuestro público, mejor lograremos configurar nuestros mensajes y ellos lo recibirán de forma directa, clara y eficiente.

Tipología de imagen: la importancia de la buena resolución

Los espacios digitales suelen integrar imágenes, ilustraciones y audiovisuales junto a los mensajes de texto, en algunos casos de forma central y en otros con una función complementaria. Estos ayudan a captar la atención de los usuarios, por ello, es importante implementar criterios que unifiquen este tipo de contenidos y estén acordes a la imagen y características de la asociación.

Tips

- Usar bancos de fotos para descargar imágenes de alta resolución, especialmente cuando el contenido está dirigido al público externo o son comunicaciones generales.
- Incentivar a los afiliados a enviar fotos al equipo de comunicación para subir a la web. Esto significa tener en cuenta a los socios en la construcción de las plataformas, por lo que podrán visualizar su aporte y sentirse involucrados.
- Utilizar fotos y videos de los aeropuertos del país genera identificación con el espacio de trabajo y por ende mayor sentido de pertenencia. Materializa dentro de la narrativa visual la pertenencia a un espacio colectivo.

- En reuniones, tanto virtuales o presenciales, en espacios formales y encuentros informales de la asociación, recordar sacar fotos que luego puedan compartirse a través de una red privada o interna, por ejemplo a través de la intranet del sitio web, *mailing* a los socios o grupo de WhatsApp).

Públicos digitales de ACTAU

Tipo de relación entre el público y la organización

Al momento de pensar cualquier comunicación debemos entender a qué públicos nos estamos dirigiendo. Una manera de **segmentar** este público es **según la forma en la que se relaciona con ACTAU**, por ejemplo: quienes no conocen a la asociación, aquellos que demuestran interés, los que están informados y participan de forma activa, algunos que suelen apoyarnos y los que estamos directamente involucrados con la información. Es importante entender que el público puede avanzar o retroceder en dicha clasificación. Nuestro objetivo es **evitar la desinformación, generar interés, compromiso e involucrar a estos públicos pensando de forma estratégica.**

| Etapas de relacionamiento | Tipo de público | Descripción |
|---------------------------|--------------------|---|
| Desconocimiento | Público potencial | Son aquellas personas que aún no conocen a la asociación, no sabrían explicar a qué se dedica ni con quiénes interactúa. |
| Encuentro casual | Primer público | De alguna forma está relacionado con ACTAU, siendo que llega a conocer a la asociación por medio de links, etiquetas o menciones dentro de canales de instituciones o actores relacionados. Ejemplo: personas relacionadas a la aeronáutica, interesados en la política sindical, suscriptores de algún medio de prensa donde mencionan a la asociación, etc. |
| Búsqueda simple | Público interesado | Decide profundizar y buscar más información sobre la asociación. Conoce los aspectos fundamentales. |

| | | |
|--------------------|----------------------|---|
| Búsqueda profunda | Público informado | Conoce aspectos como el rol del controlador, instituciones relacionadas, comienza a darse una fijación en el imaginario. |
| Interacción | Público participante | Interactúa con la organización a través de comentarios, mensajes y reacciones a los contenidos. |
| Suscripción | Público establecido | Le interesa estar al tanto de las novedades y publicaciones, sigue a ACTAU en redes sociales y se suscribe a los <i>mailings</i> . |
| Aliado estratégico | Público aliado | Son aquellas organizaciones del rubro aeronáutico, sindicatos, figuras públicas, etc. que nos siguen. Están informados y al tanto de nuestras comunicaciones. Además suelen replicar y compartir nuestras noticias o comunicados en una relación de solidaridad y compañerismo. |
| Pertenencia | Público interno | Son afiliados que entienden el lenguaje técnico de la profesión y están al tanto de situaciones internas. Tienen acceso a información interna (biblioteca digital, mails, grupo de Whatsapp y asambleas) que les permite entender en profundidad, involucrarse de forma directa e incluso anticipar las publicaciones realizadas en los medios digitales. |

Caracterización del público

Resulta muy útil, durante la planificación y antes de publicar o enviar un mensaje, segmentar a nuestro público según algunas de sus **características**. Algunos datos que nos pueden ayudar a planificar nuestra comunicación de forma eficiente son: ¿Qué medios y espacios digitales usa? ¿Qué intereses o características

son importantes tener en cuenta? ¿Qué opina sobre el tema que vamos a tratar? y ¿Qué queremos generar en él con nuestros mensajes?

Según el mensaje específico a desarrollar pueden variar algunas de estas características o podríamos necesitar incluir otras. A continuación se presentan a modo de ejemplo algunos públicos y las respuestas a las preguntas planteadas.

| Público | Consumo de medios y espacios digitales | Intereses y características | Opinión sobre el tema a desarrollar | Lo que queremos generar |
|--|---|---|---|--|
| Socios de ACTAU | Según encuesta* el 80% sigue a ACTAU en redes sociales, el 93,5% recibe la info de ACTAU por mail y el 77,4% la recibe por Whatsapp | Le interesan los beneficios como socios, las mejoras laborales, el desarrollo profesional, el respaldo técnico, las asesorías legales y el sector aeronáutico en general. | Se involucran directamente con el contenido. Son solidarios. Intercambian opiniones y comentarios. Usualmente estamos alineados en nuestros objetivos. | Queremos desarrollar nuestro aspecto profesional y técnico. Ser referentes, asesores, responder a momentos críticos y buscar mejoras que nos beneficien a todos. |
| Otros sindicatos, instituciones y trabajadores afines a la aeronáutica | Se recomienda evaluar. Investigar en su sitio web y redes sociales puede ayudarnos a entender cómo comparten y reciben información. | Les interesa el sector aeronáutico. Buscan unir fuerzas, compartir experiencias y generar mejoras en las condiciones laborales del rubro. | Se involucran de forma secundaria o colateral. Se solidarizan, son buenos compañeros y nos apoyan. | Ser referentes técnicos, que nos consulten y nos tengan en cuenta. |
| Público general | Según la edad, suelen utilizar redes sociales y leen prensa digital, algunos complementan esta información con medios tradicionales (radio, TV, prensa escrita) otros prefieren consumir de forma principal los medios tradicionales o informarse únicamente a través de estos. | Suelen determinar la agenda de asuntos públicos, puede segmentarse según nuestras necesidades. | En general no tienen una opinión del todo formada. Algunos relacionan a ACTAU con la política sindical y sobre todo los conflictos salariales. Otros creen que los controladores son los que dirigen los aviones en la pista con los palitos (señaleros). | Buscamos que se conozca la profesión y el rol del controlador. |

*Encuesta realizada en el marco del Diagnóstico Comunicacional realizado por Fontes, et. al. (2021).

Particularidades del sitio web

Una sede virtual

La búsqueda en internet suele ser el primer recurso con que los usuarios buscan conocer a una organización, por esto es necesario que nuestro sitio web se concuerde a la imagen, identidad y necesidades de difusión de información de la asociación. La web funciona como una **sede virtual**, donde se archiva toda la información oficial y de interés público, los valores y el accionar que hacen a la asociación, donde se representa al colectivo y se intercambia con el exterior a través de canales preestablecidos.

Este espacio funciona continuamente y puede ser visitado por cualquier navegante digital del mundo. Es importante mantener **criterios estructurales y estéticos** que permitan un recorrido fácil, sencillo y atractivo. Dentro de estos criterios, es clave procurar un tono comunicacional accesible para que quien nos visite, sin importar sus características, pueda entender la información que compartimos.

Objetivos

Toda acción de comunicación debe perseguir un objetivo concreto. Para esto, el sitio web es un medio que puede y debe colaborar, ya que sus principales funciones son:

Profundización del aspecto técnico profesional: Genera notoriedad sobre la profesión y el rol del controlador aéreo, permitiendo a los usuarios de internet informarse de una fuente oficial sobre estos aspectos.

Asesoramiento y capacitación para socios: El espacio intranet funciona como una biblioteca digital y repositorio de documentos, por lo que ayuda a la capacitación y asesoramiento de los socios a través de materiales de estudio, normativas, documentos, descripción de los beneficios a los que acceden como miembros de ACTAU y contactos para acceder a la asesoría legal. Más adelante, este espacio puede funcionar como medio de interacción, sumando calendario de eventos y galería de fotos para intercambiar entre colegas y compañeros.

Exposición sobre la defensa de intereses: Se podrán hacer públicos temas relacionados a los conflictos que atraviesan, negociaciones en curso y comuni-

cados relevantes. Además, nos permite **construir un relato propio**, legitimar los conflictos, posiciones, objetivos y defender el accionar de la organización.

Conectar con los públicos externos: Los públicos esperan del sitio web que se procure, información oficial, transparente, entendible y a tiempo. Además, el sitio web nos permite canales de comunicación directa a través del formulario de consultas, resolviendo dudas y asegurando el entendimiento de la información. A su vez, podemos **generar un sentido social al accionar de la asociación**.

Tipo de contenido y actualizaciones

El sitio debe contemplar la información que ACTAU considera necesaria comunicar sobre sí misma, así como también debe considerar aquella que los públicos externos esperan encontrar.

Algunos de estos contenidos pueden ser:

- Definición e historia de la asociación
- Información sobre la profesión, sobre su capacitación y acerca de instituciones relacionadas
- Dar a conocer la comisión directiva, novedades y comunicados
- Tener un medio para que los usuarios realicen consultas respecto de la información brindada.

Además, a futuro se puede implementar una galería de fotos, que permita a los visitantes comprender de forma visual la labor del controlador aéreo y el accionar de ACTAU.

Es importante tener en cuenta que el contenido del sitio web tiene ciertas particularidades que condicionan su actualización, ya que el contenido público es estático, con excepción de las noticias y comunicados. Estos deben ser actualizados por uno o varios responsables que serán los encargados de armar un cronograma y desarrollar el contenido, quienes deberán tener habilidades para la redacción, ser organizados y responsables.

Área de socios

Actualmente, es clave remarcar su funcionalidad para lograr un mayor y mejor uso de la biblioteca digital. Luego, se puede incorporar una galería privada en la intranet, calendario de actividades, entre otros, para fomentar el senti-

do de pertenencia y generar notoriedad sobre las iniciativas de la directiva e implicación por parte de los socios. Siendo que en la actualidad la intranet no tiene estas funciones, se puede optar por utilizar los *mailings* como herramienta complementaria, enviando periódicamente a los socios contenidos relevantes. Pueden compartirse noticias relacionadas al sector aeronáutico internacional, sobre aspectos técnico – profesionales o sindicales, mostrando solidaridad con otras organizaciones y fortaleciendo vínculos estratégicos.

Relación con las redes sociales

Es importante saber que, si bien todos los medios responden a las necesidades comunicativas de la organización, cada uno de ellos presenta diferentes particularidades que inciden en el contenido que allí se publica. Por lo que, aquella información que se publique en el sitio web no debe ser simplemente replicada en redes sociales. Se deberá **adaptar el mensaje** para alinearse a lo que cada una de ellas propone y lo que sus públicos esperan. Sin embargo, hay una consigna empleada por todas las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) y es que siempre se prioriza la información acotada y fácil de comprender, siendo que la predisposición a la lectura en los espacios de redes sociales es menor que aquella que se brinda a través de enlaces. Lo mejor será que cuando la información sea extensa se incluya el link al sitio web¹, donde estará publicada la noticia completa, y que el mensaje en redes sea conciso, claro y atractivo.

Biblioteca digital para socios

La biblioteca digital para socios forma parte del sitio web de ACTAU y cumple con la función de repositorio de documentos de interés para los afiliados. En esta sección los miembros tienen acceso a los archivos de la asociación (balances, convenios, comunicados y beneficios) y normativas (DINACIA, OACI y LAR). Además, podrán filtrar la búsqueda para mayor practicidad. Actualmente este es el principal propósito del área de socios, por lo que es fundamental que se gestione de forma ordenada y se brinde apoyo sobre su uso a los miembros de la asociación, en caso de necesitarla.

La actualización o publicación de contenidos debe comunicarse de forma concreta, ya que la intranet no cuenta con notificaciones automáticas. A su vez, no se debe esperar que los socios utilicen esta biblioteca de forma naturalizada y de inmediato, sino que deben realizarse comunicaciones que busquen explicar qué contiene la sección y **fomentar su uso**.

Mailings

Los *mailings* son una **herramienta digital** que ordena y facilita enviar mails a una lista determinada de contactos. Puede ser utilizada para diferentes propósitos tanto dentro como hacia afuera de la organización, aunque en un principio proponemos considerar su uso para las comunicaciones especialmente dirigidas a los socios de ACTAU.

Existen **programas o aplicaciones para crear y enviar campañas de mailings** que nos permiten lograr una estructura de la información ordenada, legible, simple y fácil de usar, aplicando texto, fotos, videos y botones para redirigir al lector a otro sitio. Además, estos programas suelen integrar un **panel de métricas** que nos permiten evaluar la actividad en los mails enviados (cantidad de veces que se abrió, clicks en links y otros datos).

Por otro lado, las consultas y comentarios de los socios también pueden ayudarnos a reconocer aspectos a mejorar en nuestros mails, por ejemplo la omisión de cierta información importante o que haya datos no claros. Es clave **reflexionar sobre la experiencia del lector**.

Uso de boletines periódicos: Recomendamos implementar el uso de mailings con cierta periodicidad, de manera bimestral, ya que así lograremos que los socios estén pendientes de las comunicaciones de ACTAU. Se trata de fomentar y mejorar este canal de una manera atractiva, fácil y práctica.

Recomendaciones para la gestión del mailing

Lista de contactos

Es el primer paso para comenzar a enviar los *mailings*, donde se genera una lista con las direcciones de correo electrónico de las personas a las que quieres hacer llegar las comunicaciones vía mail, en este caso los socios.

Elección del contenido

El asunto es lo que nos adelanta el contenido, capta la atención del socio e influye en si el mail se lee o no. Usar diferentes versiones de asuntos, dinámicos y llamativos va contribuir a la recepción de la información.

¹Ver en herramientas digitales útiles cómo acortar un link

Particularidades de cada red social

En esta sección se propone enfocar la atención sobre las particularidades de cada red social, siendo que éstas **funcionan en base a distintas especificaciones y se desarrollan procesos diferentes de interacción entre los usuarios**. Esta información nos ayudará a comprender mejor qué debemos comunicar en cada red social, aspectos a tener en cuenta en la planificación y consideraciones sobre los objetivos y resultados.

| Datos / Redes | Facebook | Instagram | Twitter |
|----------------------------|---|--|---|
| Especificaciones generales | Permite que las personas tengan un mayor alcance entre sí y creen comunidades. También fomenta el crecimiento de las empresas, permitiendo un mayor contacto con los usuarios y generando publicidad digital. | Considerada una red visual, los usuarios pueden encontrar y compartir sus intereses a través de imágenes, <i>stories</i> , etc. Así también crean conexiones entre ellos. Las marcas, organizaciones y empresas también utilizan la red para lograr visibilidad, llegar a más y fidelizar usuarios. | Su propósito es estar al servicio de la conversación pública y tener un impacto global. Tiene como principios: generar conversaciones, ser transparentes, promover la libertad, la rapidez y la diversión. |
| Funciones | Da a conocer a las organizaciones, personas y gana visibilidad. Permite una fácil interacción con los usuarios y admite diferentes tipos de publicaciones. Tiene diferentes formatos de anuncios que están diseñados para captar la atención de las personas y animarlas a realizar acciones como llamar a la empresa, comprar, etc. | Genera una comunidad, mediante una comunicación consistente, creando contenido de alta calidad, que las personas quieran ver, les interese, interactúen y que sirva para construir relaciones a lo largo del tiempo. Hay estadísticas sobre los contenidos y pautas de anuncios. | Difundir información actual y novedades de forma rápida. Potencia la imagen de organizaciones y personas. Permite ser parte de la conversación. |

| Datos / Redes | Facebook | Instagram | Twitter |
|---------------------------|--|--|---|
| Sobre los públicos | De 25 a 75 años. El uso es de entretenimiento e informativo. | De 18 a 45 años. El uso es de entretenimiento e inspiracional. Se miden los seguidores y la interacción. Sobre los seguidores es mejor la calidad que la cantidad. Construir seguidores no es un verdadero objetivo y nunca debe ser un objetivo principal, sino la interacción con los seguidores reales. | De 30 a 55 años. El uso es informativo, profesional y de entretenimiento. |
| Especificaciones técnicas | Resolución recomendada: 1080 x 1080 píxeles como mínimo. Las imágenes y videos que contengan más de un 20 % de texto puede verse limitada. Es decir, se tiene que reducir el texto en los materiales audiovisuales. | Dejar un espacio en la parte superior e inferior de la <i>story</i> , sin texto ni logotipos para evitar que estos elementos relevantes queden ocultos por el icono del perfil o el espacio para "Enviar mensaje" y responder a la <i>historia</i> . Las imágenes y videos que contengan más de un 20 % de texto puede verse limitada. Es decir, se tiene que reducir el texto en los materiales audiovisuales. Dimensiones de la imagen - ancho mínimo: 500 píxeles. Puedes ver los píxeles que tiene una imagen en "Propiedades" haciendo click derecho en el archivo. | Tamaño del archivo de video: 512 MB Duración mínima del video: no la hay Duración máxima del video: 140 segundos Tamaño recomendado: 1280 x 1024 píxeles |

Recomendaciones de uso

Facebook

- Emplear textos breves que “vayan al grano”, sin enredarnos en mensajes demasiado largos o confusos.
- Hacer encuestas y preguntas directas: “¿Qué pensás sobre esto? ¿Qué les gusta más?” Así fomentaremos su participación. A la hora de redactar los *copies*, usar *emojis*. Un *copy* que los incluya logrará atraer la atención del público en mayor medida que uno que lleve solo texto.

Instagram

- Hablar de forma directa dirigiéndose hacia el público.
- Compartir el perfil en correos electrónicos, otros mensajes o proporcionar un enlace en la página web.
- Responder mensajes, saludos y comentarios.
- Pueden editarse las descripciones y comentarios. Lo primordial es dar la información más atractiva e importante en la primera línea, ya que el *copy* nunca aparece completo. Así, incentivamos la curiosidad del público, y cliclean en “ver más”.
- Se pueden elaborar la estructura de mensaje entre 5 o 6 párrafos de 4–5 líneas y combinarlo con *emojis* que se relacionen con el mensaje.
- Evitar el uso excesivo de *hashtags*.

Twitter

- No se puede editar *tweets* solo eliminarlos. Por esto, hay que ser muy cuidadoso con las publicaciones o respuestas que se dan. Es muy común que circulen capturas de *tweets* con errores o con desinformación que la marca o un usuario dieron y luego eliminaron.
- Límite de 280 caracteres.
- Limitate a 1 o 2 *hashtags* por *tweet*.
- Ser coloquial.
- Usar textos breves y concisos.
- Usar imágenes, GIF o videos en cuánto se pueda.
- Consultar las estadísticas para averiguar qué es lo que más funciona con el público.
- Observar los eventos y las conversaciones que son tendencia para identificar si hay una temática que involucre a la profesión, asociación o sector.
- Evitar las imágenes con demasiado texto

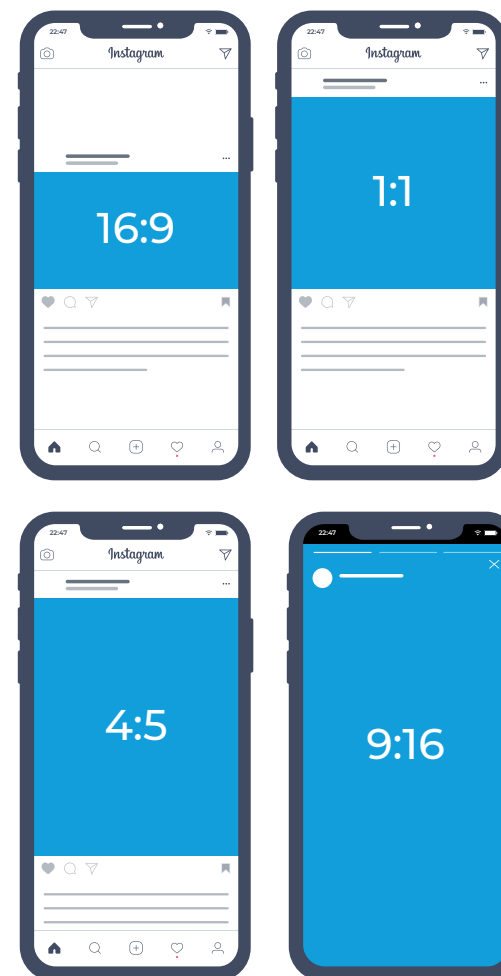
Formatos disponibles

Facebook

Las publicaciones pueden ser una imagen, *story* (con duración limitada), un carrusel (que implica varias imágenes o videos en consecutivo) o un video. Estos formatos de publicación cuentan con diferentes dimensiones y tienen la posibilidad de agregar un texto que las acompañe.

Instagram

Comparte los formatos y dimensiones de publicación con Facebook, siendo éstos: imagen, *story*, carrusel y video.



Twitter

También comparte los formatos de publicaciones mencionados anteriormente, pero el tipo de publicación que más se destaca es el conocido *tweet*, que consta de un texto de hasta 240 caracteres, puede utilizar menciones, links, etc.

Recomendaciones: aunque las tendencias puedan cambiar, es importante observar el tipo de publicaciones que se utilizan en cada red social, para notar sus formatos y dimensiones más populares.

Gestión de las redes sociales: el equipo y sus funciones

¿Qué es la gestión de redes sociales?

Es fundamental para ACTAU utilizar las redes sociales como una herramienta de forma estratégica, alineada a los objetivos generales y comunicacionales de la asociación. Para ello es necesario la designación de un **responsable que lleve a cabo la gestión del contenido de las redes sociales**. Esta persona se encargará de la elaboración de las estrategias digitales para alcanzar los objetivos y llegar a sus públicos.

El gestor de redes es la voz de la asociación, ya que es quien publica la información que corresponde, en el momento indicado y a través de la red social más adecuada. Es indispensable para quien ejerce este rol la capacidad de interactuar con los públicos, teniendo en cuenta la inmediatez y la responsabilidad que conlleva representar a la organización en el espacio virtual.

Palabras clave

Planificación

Orden y organización

Creación de contenido

Pensamiento estratégico

Toma de decisiones

Trabajo en equipo

Responsabilidades y funciones

El equipo encargado de comunicación cuenta con distintos roles ya que se plantea que esté conformado por dos socios y un miembro de la directiva (Véase pág 12). La principal diferenciación dentro de este equipo es que quien pertenezca a la comisión directiva deberá encargarse de validar la planificación de comunicación y ser el nexo entre esta última y el equipo gestor de la comunicación, ya sea con respecto al manejo de medios digitales, comunicación interna o gestión de prensa. Aún así, se recomienda recurrir a la directiva en caso de necesitar **validar acciones generales** y que impliquen decisiones importantes para estar alineados en el cumplimiento de objetivos.

Dentro del equipo, el **responsable de redes sociales y medios digitales** es quien deberá encargarse de la **planificación estratégica** de las redes sociales y de la **actualización del sitio web** de ACTAU, respondiendo a un **cronograma** de publicación de contenido.

Además de la elaboración de una estrategia digital, el equipo será responsable de la **creación y elección de contenido**, de moderar las respuestas en las publicaciones y garantizar el cumplimiento del cronograma establecido. De esta forma, con una adecuada gestión de redes sociales, la asociación podrá tener cierto control sobre su imagen eligiendo qué publicar y compartir e interactuando con sus públicos.

A su vez, este responsable se encargará de realizar los **informes** para presentar en la comisión, en caso de ser necesaria su validación con respecto a acciones generales y que requieran tomar decisiones importantes.

Buenas prácticas para gestionar redes sociales

- Identificar el público objetivo al que se dirige la asociación, y por ende a quien se quiere llegar con cada publicación teniendo en cuenta la red social en la que se publique.
- Planificar los contenidos de manera organizada, establecer horas y días de publicación para cada red social. Esto permite llegar a los usuarios que queremos en el momento adecuado, mantener las redes actualizadas y evitar el spam.
- Validar la información antes de publicarla.
- Establecer un tono adecuado que permita conectar con el público al que se apunta.

- Estar al tanto de la bandeja de mensajes. De esta forma podemos responder sin demoras a quienes acerquen sus dudas u opiniones.
- Evitar el uso de lenguaje inapropiado e imágenes fuera de lugar.
- Estar al tanto de lo que comunican otros actores.

Planificación

Herramientas de creación de contenido

Brief

Es una herramienta que se utiliza para determinar los puntos claves y características de las acciones a desarrollar en base a las diferentes estrategias. Se diseña al momento de la planificación.

| | |
|--------------------------------|---|
| Idea a comunicar | Debo reconocer qué es lo que quiero informar y que los otros entiendan, no solo la información del mensaje sino otras características que implican el tono, la inmediatez, el desarrollo del mensaje... |
| Objetivo | ¿Por qué tengo que comunicar esto? ¿Qué es lo que quiero lograr? ¿Es loggable con una única publicación? ¿Requiere continuidad? |
| Público | Quiénes quiero que reciban mi mensaje |
| Descripción del público | ¿Cómo son estos receptores? ¿Suelen interactuar? ¿Son sensibles a la información que voy a dar? ¿Están implicados? ¿Qué conocimientos previos tienen sobre esto? |
| Medio y formato | ¿En qué red social? En el sitio? ¿Qué diferencias habrá entre lo que publicamos en una red y en otra? ¿En el sitio web hay más info? ¿Contiene imágenes? |
| Mensaje | Desarrollar el mensaje concreto – narrativa y formato |
| Audiovisuales | ¿De qué trata? ¿Es principal en el mensaje o un complemento? |
| Fecha de publicación | Indicar fecha |

Este cuadro se puede personalizar, actualizando campos con el fin de que responda a las necesidades de planificación que se presenten en la asociación, para que sea eficiente y práctica.

Plantillas y plantillas

Para agilizar la creación de contenido y que estos tengan cohesión, unidad, legibilidad y criterios estéticos similares se recomienda contar con **plantillas pre diseñadas**. De esta manera, la tarea se vuelve más práctica, sencilla, rápida y puede ser llevada a cabo, en caso de ser necesario, por cualquier miembro del equipo de comunicación o de la directiva.

Herramientas digitales útiles

- Existen herramientas gratuitas para armar las planillas como Canva que incluso ya permite el diseño con los tamaños preestablecidos de acuerdo a cada red social, si es una *historia*, será en dimensiones verticales, si es un posteo de Facebook tendrá las medidas de 10800x1080 correspondientes, etc.

- Deben contener el logo de la asociación
- Utilizar la misma tipografía y tamaño de letras en todos los posteos
- Mantener la misma paleta cromática de acuerdo a los colores institucionales

- Banco de fotos gratuito para contar con imágenes de alta calidad como [Unsplash](#). Esta página incluso atribuye derechos de autor a las imágenes.

- Para la publicación de contenido en redes sociales, se pueden programar de forma gratuita *historias* y posteos fácilmente desde [Meta Business Suite](#).

- Se pueden acortar URLs en [acortar.link](#) para cuando se quieran compartir links en redes sociales, estos son largos y ocupan caracteres. Además de que no suman visualmente a la comunicación.

Cronograma

Es la **planificación de los contenidos que se van a publicar** y es de gran ayuda para organizar y planificar los temas, así como su distribución a través de los diferentes canales de comunicación.

El cronograma deberá realizarse de manera **bimestral**, es decir estableciendo los contenidos a publicar en un período de dos meses. Es importante señalar que,

ante cualquier eventualidad, la persona responsable de redes debe de gestionar aquellas publicaciones por fuera del cronograma. Por ejemplo, si es necesario emitir y dar a conocer un comunicado de la asociación de carácter urgente. Además este cronograma debe ser avalado y aprobado por el integrante del equipo perteneciente a la directiva, con el fin de preservar la imagen de la asociación. El formato del cronograma es ideal que se presente en un *sheet* así el acceso es compartido entre todos los miembros del equipo.

Campos que deben completarse en el calendario:

| Plataforma y formato | Fecha de publicación | Ubicación del archivo | Responsable |
|---|---|---|---|
| Indicar si la publicación se realizará en Facebook, Instagram o Twitter. Debe especificarse también si es un posteo, <i>historia</i> , <i>reel</i> , solo texto u otro. | En este espacio se indica fecha y hora de publicación y se especifica si la publicación está programada en la Business Suite de Facebook o deberá publicarse manualmente. | Link a Drive donde se encuentra subida la imagen o video, en caso de que la publicación cuente con un adjunto de este tipo. | Nombre del encargado de realizar la publicación |

| Copy/descripción o texto | Hashtags | Etiquetas o links | Notas |
|---|---|--|---|
| Ingresar aquí el texto tal cual se publicará. Debe corroborarse la buena redacción, uso de mayúsculas y minúsculas, símbolos o <i>emojis</i> que se utilizarán. | Colocar aquí los <i>hashtags</i> que se van a utilizar, habiendo considerado que sean de los más utilizados en las redes sociales. Usualmente se escriben en minúsculas y pueden repetirse en distintos idiomas para llegar a públicos internacionales. | Especificar si lleva etiquetas, uso de @ o links. En caso de ser así, ingresar en esta celda | Este espacio puede utilizarse para especificar otras instrucciones o consideraciones sobre la publicación |

*Fuente: elaboración propia

Espacio de almacenamiento

Se propone utilizar Google Drive para el almacenamiento online de los materiales ya que es de manera **compartida entre el equipo**. Por ejemplo, allí se guarda el cronograma, se pueden linkear los archivos de las publicaciones también subidas en Drive para facilitar su acceso y edición. Además este espacio se hereda a futuros integrantes del equipo de comunicación.

Evaluación sobre el rendimiento de las acciones digitales

Es importante medir las acciones tomadas para poder analizar sus resultados y definir las estrategias que sean más eficaces de acuerdo a los objetivos que queremos trabajar.

Sitio web

Para comprender el uso que tiene el sitio web de ACTAU, se puede medir la actividad de los usuarios mediante Analytics. Esta es una herramienta gratuita de Google, que permite obtener información correspondiente a las actividades que realiza un usuario en el ecosistema digital. Ayuda a entender, por ejemplo, qué tipo de contenidos son más vistos dentro de nuestro sitio web.

Métricas claves

- **Usuarios:** visitantes del sitio web que son contados una sola vez. Un mismo usuario puede realizar varias sesiones (visitas).
- **Sesiones:** es el período de tiempo que un usuario está activo en su sitio o aplicación. De forma predeterminada, si un usuario permanece inactivo durante al menos 30 minutos, las actividades posteriores se atribuyen a una nueva sesión. Los usuarios que abandonen su sitio y vuelvan en menos de 30 minutos se considerarán como parte de la sesión original.
- **Porcentaje de Rebote:** indica el porcentaje de usuarios que han salido de tu web tras visitar una única página.

Incluso Analytics comparte datos de dónde vienen los usuarios, a través de qué canal/ tráfico, por ejemplo si llegan al sitio desde redes sociales, de búsquedas en Google, etc. Así cómo también desde qué países. Este puede ser un dato

importante ya que muchas veces se emiten comunicados en apoyo a otras asociaciones técnicas profesionales de otros lugares y se puede confirmar si esto da una notoriedad internacional a la organización.

Mailings

Para conocer cómo se receptionan los *mailings* enviados a los socios, o incluso si se envían a otros actores es importante medir las siguientes métricas, estas son proporcionadas por las mismas plataformas en donde se generan.

Métricas claves

- **OR:** el *open rate* o tasa de apertura es la relación entre cantidad de envíos / aperturas. Te indica cuántos mails de los enviados fueron abiertos. En esta métrica influye mucho el asunto del mail.
- **CTR:** el *click through rate* refleja la relación entre envíos / número de clicks. Mide la cantidad de clicks que recibe el mail, es el porcentaje de personas que recibieron el mail e hicieron al menos un click. Es importante cuando se comparten enlaces a otros

Redes sociales

Debido a que cada red social tiene determinadas características, se van a medir ciertos indicadores en función de cada red que se quiera trabajar.

Instagram

Antes que nada, para poder conocer las estadísticas de las publicaciones de Instagram nos tenemos que asegurar que el perfil de ACTAU sea una **cuenta profesional**. Es decir, hay varios tipos de perfiles en esta red, usualmente se utilizan aquellos llamados personales pero no tienen herramientas de medición.

Con una **cuenta profesional (creador de contenido)** se puede acceder a estadísticas sobre los seguidores y el rendimiento de la cuenta y publicaciones, nuevas opciones de contacto, etc. También se pueden implementar anuncios.

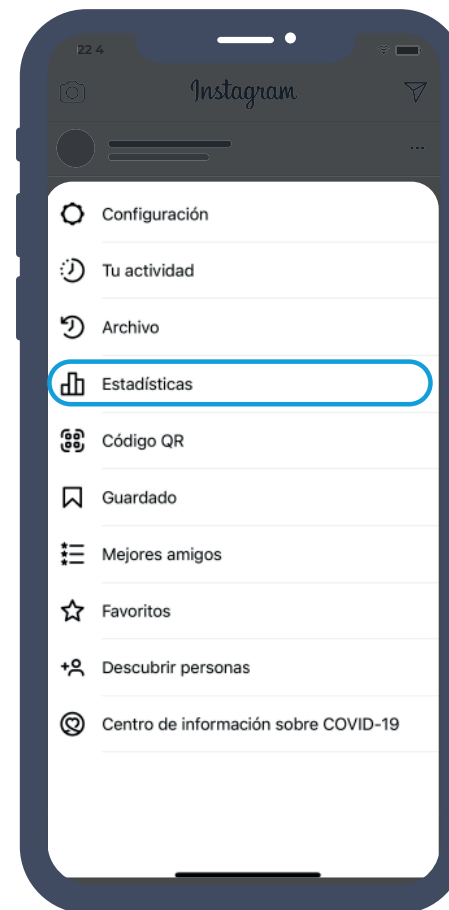
En caso de que ACTAU no tenga un perfil de empresa, ir al Perfil, Configuración, Cuenta y debajo de todo seleccionar Cambiar a cuenta profesional y seguir los pasos de forma gratuita.

¿Cuáles tipos de estadísticas te ofrece Instagram?

Se pueden ver los datos en diferentes niveles, de acuerdo al análisis de:

1. Perfil
2. Audiencias
3. Publicaciones individuales y *stories*

1. Para acceder a las estadísticas en el perfil selecciona el menú que aparece en la parte superior derecha y escoge la opción:



Allí podrás consultar información acerca de tu contenido (resumen, publicaciones, *historias* y promociones), actividad (descubrimiento, alcance, impresiones, interacciones y visitas al perfil) y público (crecimiento, lugares principales, rango de edad, sexo y seguidores).

El cambio de formato es poner dos puntos (:) antes del botón de estadísticas, y poner un salto de párrafo al continuar con el texto de ese punto.

2. Los **datos de audiencias** ofrecen información sobre la edad, género y ubicaciones de los usuarios que entraron al perfil o vieron su contenido.



3. El análisis de publicaciones individuales y *stories* sirven para conocer cuáles son los mensajes que más atraen a los usuarios. Gracias a esta sección puedes saber si el contenido que estás publicando funciona bien con los usuarios. Esta información se puede obtener al dar click en la opción “Ver estadísticas” cuando visualizamos una publicación de nuestra cuenta.



Métricas claves

- **Impresiones:** da la cantidad de veces que una publicación ha sido vista durante un período.
- **Interacciones:** se pueden ver la cantidad de acciones en toda la cuenta o incluso según cada publicación, por ejemplo, una visita de perfil, un click al sitio web, el uso del botón de mensaje directo, entre otras.
- **Alcance:** ofrece la cantidad de cuentas únicas que han visto alguna de las publicaciones realizadas.
- **Visitas de perfil:** expone la cantidad total de estas vistas durante un período.
- **Clicks en el sitio web:** señala la cantidad de veces que los visitantes hicieron clic al sitio web de la organización desde el perfil de Instagram.
- **Menciones:** incluye el número de veces que otros usuarios han mencionado el perfil de Instagram.
- **Descubrimiento:** permite encontrar contenido nuevo de otras cuentas que no se siguen. De igual forma, Instagram informa acerca de la cantidad de cuentas alcanzadas a través de esta función.
- **Seguidores:** número de usuarios nuevos que se consiguieron gracias a una publicación.
- **Guardado:** cantidad de usuarios que guardaron una publicación en específico en su carpeta personal.
- **Comentarios:** número de comentarios que tuvo una publicación.
- **Salidas:** estas últimas se refieren a cuántas veces los usuarios no terminaron de ver una *historia*.
- **Respuestas:** número total de respuestas a una *historia*.
- **Información de usuarios:** enumera las cuentas que han visto cierta cantidad de veces la *historia*.

- **Ubicación:** permite ver los primeros 5 países y ciudades donde se encuentran los seguidores.
- **Edad:** Instagram los desglosa en edades de 13 a 17, 18 a 24, 35 a 44, 45 a 54, 55 a 64 y más de 65; además del género.

| TIPO DE ESTADÍSTICAS | | | |
|--|-----------------------|--|--|
| Análisis del perfil | Análisis de audiencia | Análisis de publicaciones individuales | Análisis de stories |
| Impresiones Interacciones Alcance Visitas del perfil Clicks en el sitio web Menciones | Ubicación Edad | Interacciones Descubrimiento Seguidores Alcance Impresiones Guardado Comentarios | Impresiones Alcance Salidas Respuestas Información de usuarios |

Facebook

Para ver las estadísticas o también llamados insights de la página:

1. En la sección de noticias, haz click en Páginas en el menú izquierdo.



2. Ve a la página.
3. Haz click en Estadísticas en el menú de la izquierda.

Las estadísticas proporcionan información sobre el rendimiento de la página, como datos demográficos de las personas de la audiencia y cómo responden estas publicaciones.

Twitter

El panel de actividad de *tweet* es una herramienta que se puede usar para obtener más información sobre tus *tweets* y su repercusión en la audiencia. Por ejemplo, podés:

- Ver cómo las personas interactúan con tus *tweets* en tiempo real.
- Hacer click en cualquier *tweet* para ver información detallada de la cantidad de *retweets*, respuestas, *me gusta*, seguimientos o clicks que recibe.
- Obtener información detallada sobre quién es tu audiencia, especialmente los usuarios que interactúan con tu *tweets*.
- Descargar las métricas de tus *tweets*.

Para comenzar, inicia sesión en analytics.twitter.com con el nombre de usuario y contraseña de Twitter para activar las estadísticas de la cuenta.

Para acceder a la actividad del *tweet*:

- Desde un equipo de escritorio o portátil, entra a analytics.twitter.com y haz click en *tweets*.
- En la aplicación de twitter para iOS o Android, pulsa el icono de estadísticas, visible en tus *tweets*.
- Pulsa el *tweet* para ver la página de detalles del *tweet* y luego pulsa *Ver actividad del tweet*.
- Haz click en un *tweet* determinado para ver los datos específicos de ese *tweet*.

Fuentes consultadas

(A. Chumino, comunicación personal, 15 de mayo de 2020)

(M. Viera, comunicación personal, 4 de agosto 2020)

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Calandria Perú.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección Libros de la Empresa.

Centro de ayuda de Twitter. (s.f.). Información sobre tu panel de actividades <https://help.twitter.com/es/managing-your-account/using-the-tweet-activity-dashboard#:~:text=Desde%20un%20equipo%20de%20escritorio,estad%C3%ADsticas%2C%20visible%20en%20tus%20tweets>.

Enrique, A. M. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda. *Comunicación y sociedad*, XXI(2), 35–56.

Etkin, J. (2000). *Componentes culturales de la organización*. Argentina. *La comunicación y su importancia en las organizaciones*. (2020, July 14). La comunicación y su importancia en las organizaciones. Retrieved June 28, 2022, from <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1901-la-comunicacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones>

Fontes, T., Gamarra, A., Irachet, I., & Millán, C. (2021). *Diagnóstico ACTAU*. (Práctica preprofesional). Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

Martins, M. S. (2021). *Comunicación Sindical Digital: diagnóstico y desafíos El caso de ATE Nacional y UPCN* (Trabajo de especialización). Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.

Membrado Martínez, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Ediciones Díaz de Santos.

Mendy, M. (2002). *La construcción de la identidad sindical* (Tesis maestría). Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

Meta.(s.f.). <https://about.facebook.com/ltam/company-info/>

Meta Blueprint. 23 de noviembre de 2020). *Configura una cuenta de empresa en Instagram*. https://www.facebookblueprint.com/student/activity/235856-set-up-a-business-account-on-instagram?sid=15f6695e-bb16-4107-a4ef-899c88989eb3&sid_i=0#/page/62604e6ec52b7b0f2edbbc46

Meta Blueprint. (26 de abril de 2021). *Nonprofit: Instagram for Beginners*. https://www.facebookblueprint.com/student/path/219732-nonprofit-instagram-for-beginners?sid=63cd094c-6cff-4e01-bbc1-a4e3d0fb43ca&sid_i=9

Meta for Business.(s.f.). <https://www.facebook.com/business/tools/meta-business-suite>

Meta for Business.(s.f.). *¿Qué tipo de anuncios puedes publicar en Instagram?* <https://www.facebook.com/business/ads/instagram-ad#>

Meta for Business.(s.f.). *Información sobre los insights en Meta Business Suite* https://www.facebook.com/business/help/700570830721044?id=765488040896522&ref=fbb_fbs_products

Meta for Business.(s.f.). *Millones de empresas, grandes y pequeñas, se conectan con las personas a través de Facebook*. <https://www.facebook.com/business/marketing/facebook>

Osorio, J. J. (2004). *El arte de hablar por otro. Los voceros: Historias, nociones e ideas*. *Anagramas*, 2(4), 87–98.

Pontificia Universidad Javeriana. (2019). *Manual de gestión y buenas prácticas en redes sociales*. PUJ.

Reyes Moreno, M. I. (2003). *La comunicación del portavoz en las comparencias públicas interpersonales: Aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

Santos, D. (2021, July 16). *Cómo ver las estadísticas de Instagram para mejorar tu estrategia*. Blog de HubSpot. Retrieved July 23, 2022, from <https://blog.hubspot.es/marketing/estadisticas-instagram>

Servicio de ayuda de Facebook . (s.f.). *¿Dónde puedo ver insights de mi página de Facebook?*. <https://www.facebook.com/help/268680253165747>

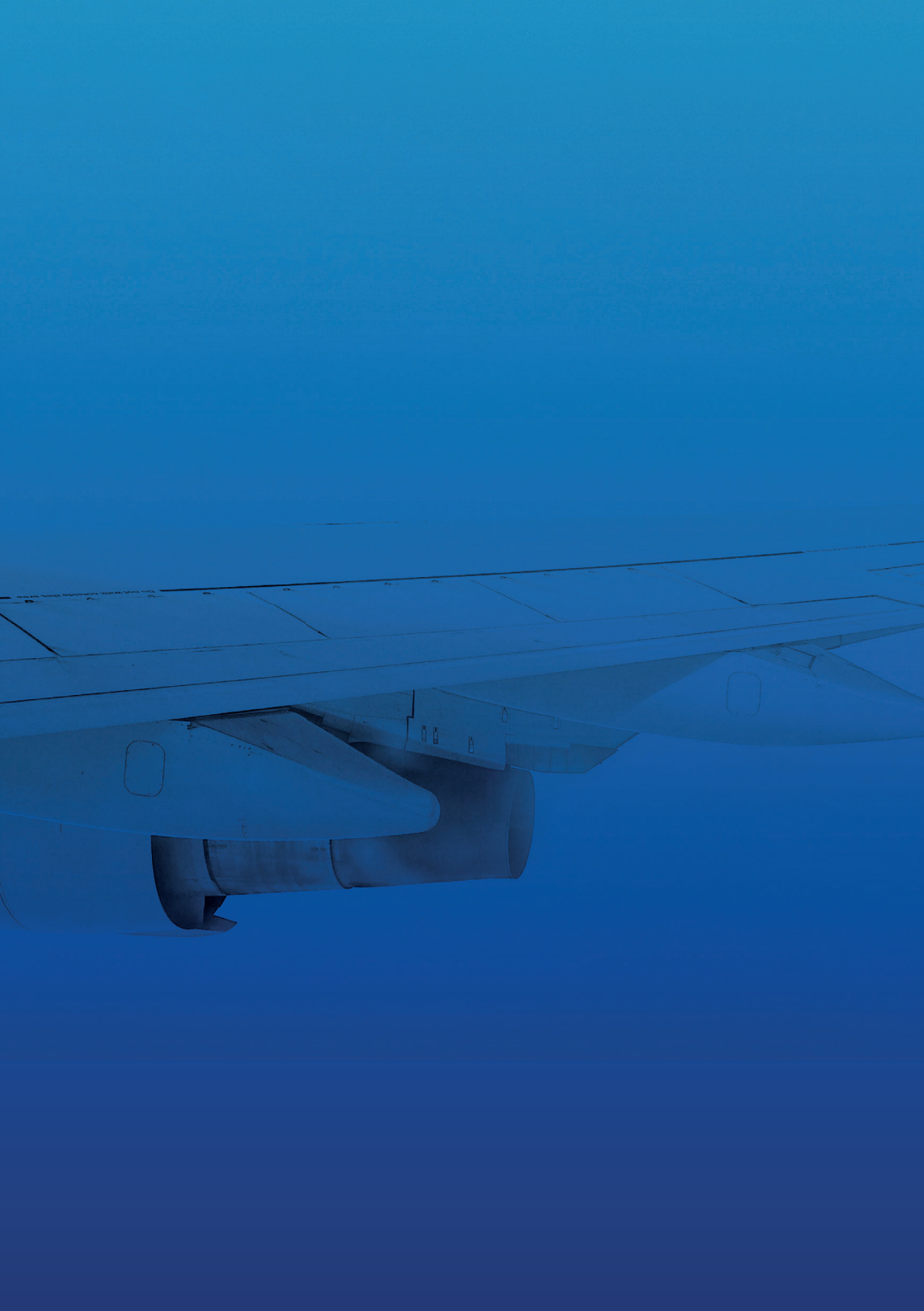
Twitter para empresas. (s.f.). *Gestión de comunidades. Consejos para desarrollar tu comunidad en Twitter*. <https://business.twitter.com/es/basics/community-management.html>

Twitter para empresas. (s.f.). *Publicidad. Formatos de anuncios de Twitter*. <https://business.twitter.com/es/advertising/formats.html>

Twitter para empresas. (s.f.). *Qué twittear. Trucos y consejos para ayudarte a crear mejores tweets*. <https://business.twitter.com/es/basics/what-to-tweet.html>

Esta es una guía fundamental básica, los aspectos trabajados en este manual pueden ser profundizados con información de acceso libre, ya que el contenido se actualiza constantemente y una correcta gestión debe adaptarse a los cambios. Fomentamos la proactividad como herramienta para el desarrollo de conocimientos.

Montevideo, Uruguay
2022



Anexo

2. Cronograma de reuniones con ACTAU

CRONOGRAMA REUNIONES CON ACTAU

| FECHA | PARTICIPANTES | FORMATO | TEMA 1 | TEMA 2 | TEMA 3 | RECURSOS |
|----------------------------|---|------------------------|--|---|---|---|
| 26/05/2021 | Andrés - Pablo - Equipo FIC - Daniel Ottado | Presentación formal | Presentación del equipo y la organización | - | - | - |
| 10/06/2021 | Pablo Paseyro | Entrevista | Sobre la profesión | Sobre el rol en la organización y la comisión directiva | Sobre su visión general de ACTAU | Guión de entrevista |
| 11/06/2021 | Andrés Martinez | | | | | |
| 11/06/2021 | Paola Collina | | | | | |
| 17/06/2021 | Gustavo Banfi | | | | | |
| 13/10/2021 | Equipo FIC - Socios | Sondeo de opinión | Datos demográficos, participación y propósitos | Representación e identificación con la organización | Sobre la comunicación interna y la gestión de la comunicación por parte de la directiva | Google Form |
| 11/10/2021 - 14/10/2021 | Andrés - Pablo - Equipo FIC | Puesta a punto | Elecciones | Conflictos rares | Encuestas | - |
| 08/02/2022 | Andrés - Pablo - Equipo FIC | Sondeo de opinión | Diagnóstico | Resultados del sondeo de opinión realizado | Plan de comunicación y productos entregables | Diagnóstico adaptado / Presentación |
| 19/05/2022 | Andrés | Conversación | Sitio web | - | - | - |
| 06/06/2022 | Andrés | Conversación | Sitio web | Contenidos Sugeridos | - | - |
| 09/06/2022 | Andrés - Guillermo | Conversación | Objetivos de ACTAU | Sitio web / Intranet | Identidad e imagen de la asociación | - |

Anexo

3. Diagnóstico de Comunicación ACTAU

Trabajo final para Seminario Taller de Graduación
en Comunicación Organizacional (2021)



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Tutor: Mág. Daniel Ottado

Fontes, Tamara - 4.978.890-4 - fontestamara.21@gmail.com

Gamarra, Aldana - 5.010.930-9 - aldanagamarra99@gmail.com

Irachet, Ivana - 4.789.207-2 - ivairachet@gmail.com

Millán, Catalina - 4.975.129-2 - poderinato@gmail.com

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 02 |
| 1.1 Actores involucrados..... | 05 |
| 2. Definición de problemas | 08 |
| 2.1 Comunicación interna | 08 |
| 2.2 Comunicación externa | 11 |
| 3. Marco conceptual | 12 |
| 3.1 Comunicación interna y externa..... | 12 |
| 3.2 Identidad, cultura y sentido de pertenencia..... | 13 |
| 3.3. Dimensiones, dominios y vectores para el análisis | 15 |
| 4. Metodología | 16 |
| 4.1 Recolección de datos..... | 17 |
| 4.2 Dimensiones e indicadores..... | 19 |
| 5. Análisis | 20 |
| 6. Conclusiones..... | 29 |
| 7. Recomendaciones..... | 30 |
| 8. Bibliografía | 32 |

1.INTRODUCCIÓN

Los controladores aéreos son profesionales que dirigen el tránsito de aeronaves en el espacio aéreo y en los aeropuertos, priorizando la seguridad, el orden y la fluidez del tránsito. El perfil necesario implica el pensamiento anticipatorio, proyección del espacio virtual, además del manejo de las variables de velocidad, tiempo y espacio simultáneamente. Estas personas reciben entrenamiento en simuladores de torre de control, en radares e incluso de vuelo para familiarizarse con las tareas de los pilotos. Su formación está a cargo del Instituto de Adiestramiento Aeronáutico (IAA) el cual depende de la Fuerza Aérea. La carrera consta de tres secciones que coinciden con las áreas de trabajo: control de área, control de aproximación y control de aeródromo. Los requisitos para ejercer como controlador aéreo son la aprobación del Módulo de Control de Aeródromos en el IAA, tener conocimiento de inglés nivel 4 (O.A.C.I.) y poseer el Certificado de Habilitación Psicofísica Clase III. Una de las particularidades de la labor de los controladores aéreos es que las dinámicas de trabajo y sus responsabilidades generan en los controladores grandes niveles de estrés y agotamiento. El escenario nacional suma ciertos factores estresantes: se trabaja con el 80% del personal necesario¹, resultando en una mayor carga horaria, multitasking y más dificultad para trabajar bajo presión. Cabe destacar que los controladores aéreos uruguayos tienen responsabilidad penal por su trabajo.

En Uruguay los principales aeropuertos son el Aeropuerto Internacional de Carrasco, el Aeropuerto Internacional Laguna del Sauce, el Aeropuerto Internacional de Colonia, el Aeropuerto Internacional de Salto y el Aeropuerto Binacional de Rivera. El mencionado en primer lugar es el mayor aeropuerto de nuestro país, donde se centra la mayor cantidad de flujo de tránsito aéreo y por ende la mayoría de los controladores. Destacamos que esta concentración en Montevideo genera notorias diferencias sobre los trabajadores ubicados en el interior del país, tanto de infraestructura como de condiciones laborales.

La Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay (ACTAU), fundada en 1958, se define como una asociación técnica profesional en la que actualmente

¹ Recuperado de: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/6882031.PDF>

prima una función sindical. Sus finalidades principales son nuclear a los controladores en defensa de sus intereses laborales y velar por condiciones de trabajo dignas, además de promover la formación en la profesión. Sus objetivos centrales son la formalización de un Estatuto de Controladores Aéreos y asegurar la accesibilidad a la educación a través de la profesionalización de la carrera de controlador. En la actualidad el curso se encuentra fragmentado en módulos independientes que se abren a demanda, mecanismo que retrasa la capacitación de los controladores.

Siendo el Estado su único empleador, la asociación participa de relaciones solidarias con otros sindicatos y relaciones conflictivas con distintas jerarquías estatales. ACTAU se cerciora sobre el mantenimiento de los equipos de trabajo en cada aeropuerto y la permanente formación sobre su uso. Los equipos y protocolos de trabajo deben cumplir con certificaciones técnicas y de seguridad basados en acuerdos internacionales homologados por Uruguay, que se ve obligado a cumplir una serie de condiciones establecidas por la LAR (Latin American Rules) con atribuciones legales a la DINACIA (Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica).

El contexto de crisis sanitaria afectó a diversos sectores y actividades como la economía y el turismo, tanto a nivel nacional como internacional. En Uruguay a partir del mes de marzo del 2020, se cerraron las fronteras y se establecieron protocolos para controlar la movilidad de las personas. Estas medidas influyeron en el flujo de vuelos de todo tipo (turísticos, comerciales, de carga, etc). La pandemia trajo consigo prácticas como el distanciamiento social y el control de aforo, lo cual impactó en las actividades de ACTAU. Las asambleas, que eran celebradas únicamente de forma presencial, tuvieron que realizarse por videollamada, aunque esto recién fue implementado en 2021 dada la resistencia inicial por parte de la comisión directiva a las reuniones virtuales. Por otra parte, la comisión directiva adaptó procesos de comunicación para con sus miembros bajo medidas alternativas. Se profundizó el uso de correos electrónicos, para notificar novedades e informes, así como acciones llevadas a cabo por la Directiva. Además se intensificó el uso de Whatsapp mediante un número de teléfono propio para mantener el contacto con sus afiliados. Se implementaron redes sociales propias de

ACTAU (perfiles en Facebook, Instagram y Twitter), inicialmente creadas por una asesora en redes sociales externa a la asociación y actualmente gestionadas por un miembro de la directiva. La directiva también propuso durante este año el lanzamiento de su propia página web. Es importante mencionar que al principio del proceso de aproximación a ACTAU la comisión directiva era provisoria, dada la renuncia de la anterior directiva. Las elecciones fueron realizadas el 2 de julio de este año, resultando en la elección de una directiva oficial conformada por la única lista presentada (4 miembros pertenecían a la directiva provisoria). El resultado fue que de los 79 habilitados a participar de las elecciones, se presentaron 65, de los cuales 5 votos fueron en blanco y los otros 60 por la lista única. El presidente aseguró que si bien las elecciones fueron una formalidad organizativa, no esperaban obtener tanto apoyo. Este hecho generó motivación y buen clima dentro de la directiva.

1.1. Actores involucrados

Para analizar la esfera de actores que rodea a ACTAU nos basamos en los planteos de Bruno, Lotti y Algranati (2020). Categorizamos los actores como internos y externos, a pesar de que existen varios de ellos que están en un punto intermedio. Aquellos que se encuentran indiscutiblemente en el interior de la organización son los individuos asociados a la organización: la directiva y el resto de los miembros (ver Cuadro 3.1). La Comisión Directiva está compuesta por 7 miembros establecidos por el estatuto: el presidente, el vicepresidente, el tesorero, el secretario, el secretario de actas y dos vocales. A su vez, existen otras comisiones internas, algunas de ellas con actores individuales repetidos, ejemplo la Comisión Fiscal, compuesta por el tesorero y dos personas más. Existe a su vez otra comisión que no tiene actividad constante: la Comisión Electoral, compuesta por tres miembros activos de la asociación. La Comisión Directiva tiene la potestad de crear comisiones específicas y designar miembros como sus participantes, aunque de momento no existen más comisiones internas, se tiene la intención a futuro de poder desarrollar una comisión de género, así como talleres de apoyo a la formación de los controladores. Por ejemplo en el estudio de inglés en su aspecto técnico requerido para el ejercicio de sus actividades.

Reconocemos actores que tienen relación con ACTAU pero a pesar de cooperar con ellos no pueden ser considerados internos dado que no son miembros. Hablamos de asesores jurídicos, que actualmente son dos personas y los asesores técnicos, que es una única persona. También en esta categoría podríamos ubicar a la persona contratada para trabajar en redes sociales.

Cuando visualizamos a los actores como agentes externos a la organización podemos identificar vínculos horizontales y verticales, además de relaciones de orden técnico o de orden sindical (ver Cuadro 3.2). De manera vertical, respondiendo a un orden jerárquico, ACTAU se vincula en un nivel sindical con la DINACIA, quien a su vez responde al Ministerio de Defensa, perteneciente al Estado Uruguayo. Estos vínculos se corresponden a la dinámica de relación con las “autoridades” y tienden a ser conflictivas. Otro actor con el cual se relacionan de manera vertical y en un orden sindical es con la DINATRA (Dirección Nacional de Trabajo - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), su vínculo tiende a estar relacionado al conflicto dado que es un órgano que recibe denuncias relacionadas a lo laboral o participa de mediador en las negociaciones.

El IAA (Instituto de Adiestramiento Aeronáutico) es un actor que depende del Director Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica de la DINACIA, actuando como un Centro de Instrucción de Aviación Civil (CIAC) reconocido, lo cual lo habilita a otorgar diplomas y certificados de acuerdo a los cursos dictados según la normativa vigente. Mantiene una relación de orden técnica cuando busca promover la profesión de controlador aéreo, pero puede volverse una relación sindical cuando se utilizan paros como medidas sindicales que afectan al actor.

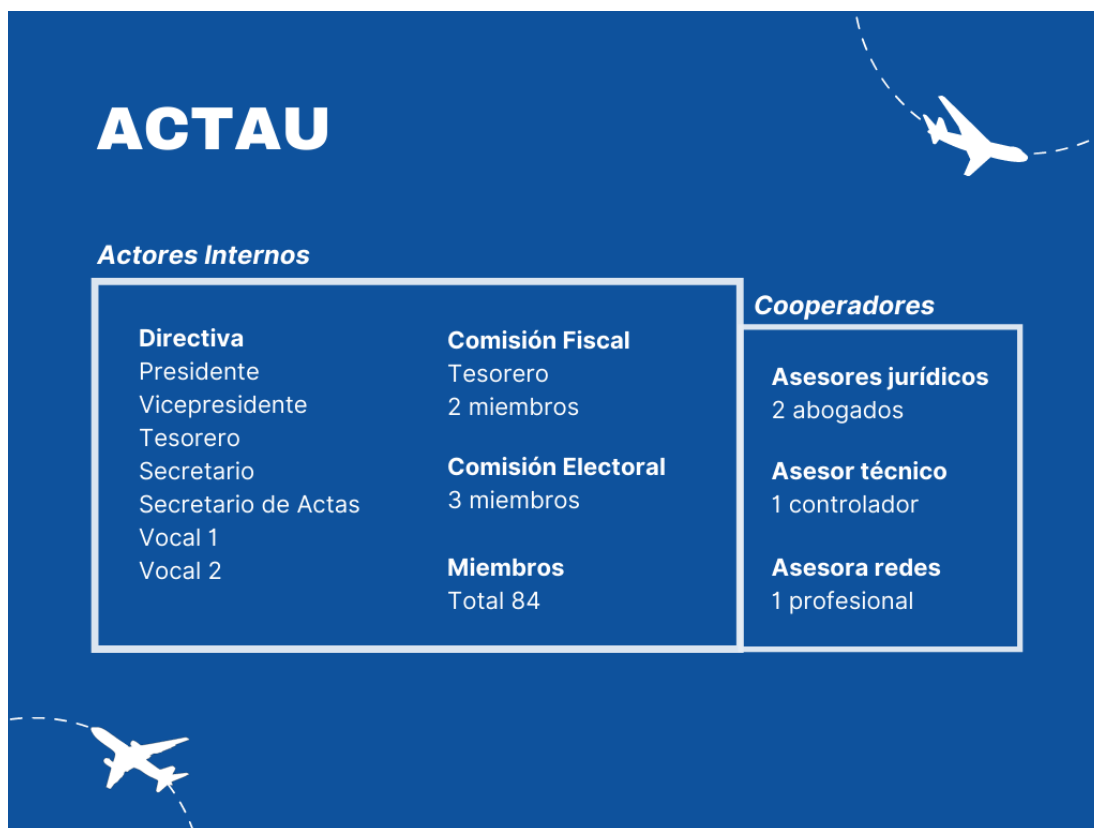
De manera horizontal y en un nivel sindical, ACTAU pertenece y por ende se vincula con COFE (Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado), quien a su vez pertenece al PIT CNT (Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores).

ACTAU también mantiene un vínculo horizontal con ATEPSA (Asociación Técnicos y Empleados de Protección y Seguridad a la Aeronavegación), el sindicato de los controladores aéreos de Argentina. Los vínculos horizontales pueden tener

un gran dinamismo en lo que respecta a los órdenes técnico y sindical, ya que la similitud estructural de las organizaciones pone en evidencia las funciones compartidas.

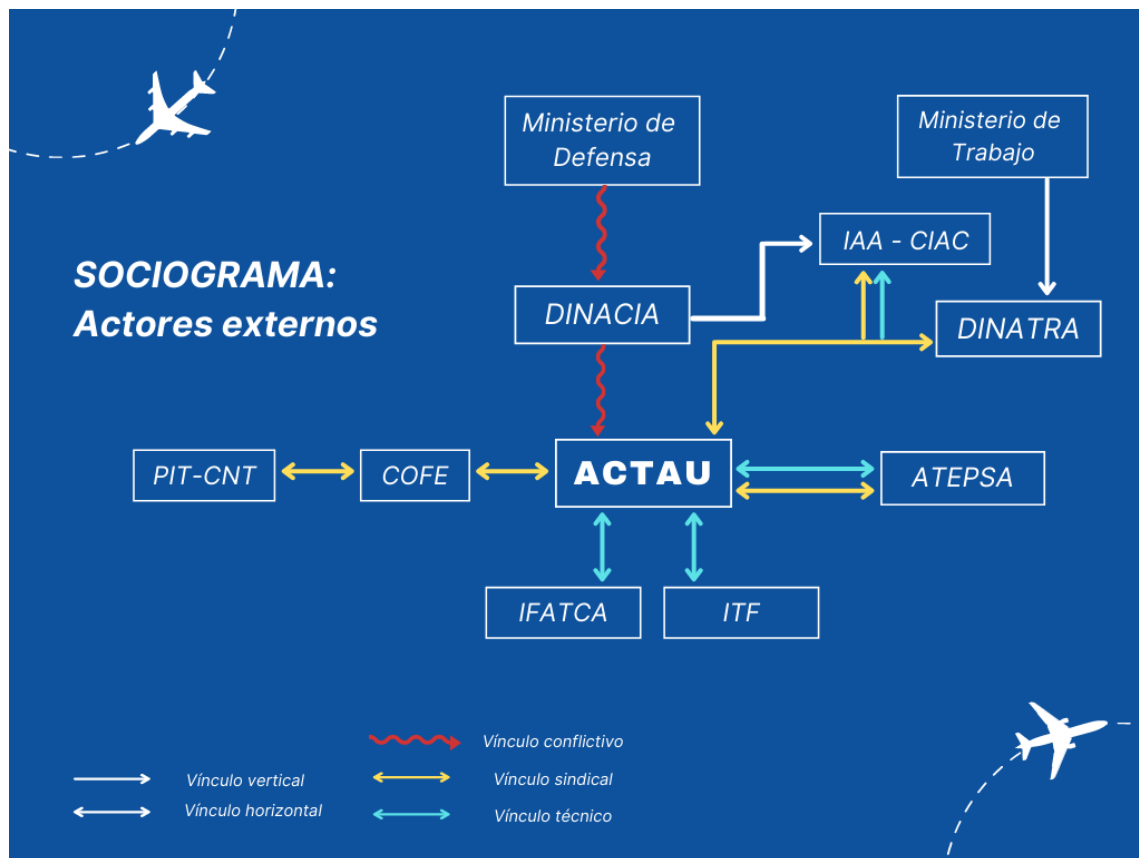
Dentro del orden técnico, ACTAU se vincula de forma vertical con IFATCA (*International Federation of Air Traffic Controllers' Associations*), la federación internacional de controladores aéreos y también lo hace con ITF (*International Transport Forum*), el foro internacional del transporte.

Cuadro 1:



Fuente: Elaboración propia en base a Bruno, Lotti y Algranati (2020)

Cuadro 2:



Fuente: Elaboración propia en base a Bruno, Lotti y Algranati (2020)

2.DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

2.1. COMUNICACIÓN INTERNA: PARTICIPACIÓN, PERTENENCIA E IDENTIDAD

En principio, se comprenden los problemas de la asociación dentro de un primer orden, o espacio de delimitación conceptual, comprendido por la comunicación interna. Partimos de la identificación y descripción de los procesos que se desarrollan dentro de la organización, como base para una planificación integral y la ejecución de campañas internas que respondan a problemas comunicacionales específicos; un paso necesario para trazar líneas estratégicas a futuro. La comunicación interna puede definirse como la forma en que una organización se estructura y funciona; es decir, la relación entre los miembros de la organización se ve afectada por las jerarquías, canales y flujos de comunicación que se dan en

todos los sentidos - horizontales y verticales (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019).

Focalizando sobre la comunicación interna formal destacamos las asambleas, celebrándose como mínimo una asamblea ordinaria anualmente, en la cual se somete para su consideración la memoria y balance anual². Con respecto a este espacio de encuentro, antes de la pandemia se les ofrecía estadía en la sede y el reembolso de los pasajes a aquellos controladores que se encontraran en el interior del país, de esta manera se buscaba generar mayor asistencia a las reuniones. A pesar de esto, las asambleas contaban con un bajo nivel de participación. Durante el año 2020 y hasta agosto de 2021 la celebración de asambleas fue suspendida, recientemente la directiva decidió adoptar espacios virtuales para los encuentros oficiales de la asociación, siendo el pasado 10 de agosto el primer encuentro a través de la plataforma *Zoom*. Anterior a este hecho, los miembros de la directiva se cuestionaban sobre la seguridad de los aspectos confidenciales de los encuentros, debido a filtraciones, y aún mantienen una posición de desconfianza con respecto al uso de la tecnología para llevar adelante los encuentros oficiales. En conclusión, consideramos como un problema el rechazo a tecnologías de la información para generar espacios de encuentros de participación, considerando la presencia de controladores en el interior del país. Además se desconoce por parte de la directiva que la causa de la no participación de los miembros de la organización es la falta de espacios de intercambios entre sus integrantes. Asimismo, las decisiones y medidas tomadas por la organización recaen por completo en la directiva, en un contexto de conflictos desgastante para los integrantes que cuentan con escasas herramientas comunicacionales.

Se identificó dentro de los socios: a quienes pertenecen a la organización pero no participan, quienes sí participan pero no están involucrados y a un grupo menor de socios con un alto grado de compromiso. Estos últimos se encuentran en la esfera de la comisión directiva, de categoría honoraria, y en ellos recae la iniciativa y las acciones de la organización, lo que requiere una alta carga horaria por fuera de su jornada laboral. El bajo nivel de compromiso de los miembros de la asociación junto

² (Ver anexo: Estatuto de la Asociación de Controladores del Tránsito Aéreo del Uruguay, Cap. 1, Art. 20 y Art. 35).

con la falta de capacitación en herramientas comunicacionales en los integrantes de la directiva se traducen en la incapacidad de establecer lineamientos de comunicación de manera estratégica. La gestión de la comunicación interna requiere de acciones para mejorar la identidad de la organización y la integración de la misma, es por esto que se deben planificar procesos de gestión de la información que involucren a los miembros en la identidad colectiva (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019)

Finalmente, esbozamos una aproximación de los aspectos de comunicación interna a la comunicación externa de la organización, más específicamente, de la cultura a las relaciones que ésta desarrolla. Según Restrepo (1995), *“una organización [...] es autónoma en tanto que es un centro de decisión que puede establecer intercambios con el exterior y normas internas de funcionamiento, pero depende de limitaciones técnicas y de objetivos sociales. (Es decir) [...] depende de un campo de historicidad y de un sistema político”*. Es por esto que entendemos que algunas características de ACTAU se definen por factores contextuales, el tipo de relación con otros actores y la postura que toma frente a estos, en este caso en contraste con la DINACIA.

Identificamos un componente cultural de la organización que enmarca el trato y los conflictos, ya que los controladores aéreos responden a la DINACIA bajo la dependencia del Ministerio Nacional de Defensa, mientras que los controladores aéreos mantienen una categoría de civil y su formación no corresponde a un órgano militar. Es decir, son funcionarios del Estado bajo la órbita de la Fuerza Aérea. Esto influye en las relaciones entre ACTAU y la DINACIA ya que se maneja una determinada cultura organizacional en el ámbito militar, bajo jerarquías y líneas de mando diferentes a los aspectos organizacionales técnicos de la asociación. Visualizamos este contraste poniendo foco sobre la actuación de la DINACIA, donde predominan el tipo de vínculos por asociación, ya sea por parentesco o contactos y que influyen en el acceso a la carrera, su proceso de formación y selección de cupos. Este es el caso de quienes son instructores del IAA, donde los cargos de profesores no son bajo llamado público sino que sus funcionarios son convocados. Este y otros aspectos culturales generan discrepancias entre controladores y sus oportunidades de crecimiento en el ámbito profesional. Esto llevó a diferencias entre

la asociación y sus instituciones de contexto, y como consecuencia llevó a la ejecución de medidas de lucha sindical como el paro de clases.

2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

En segundo orden, entendemos que hay grandes oportunidades dentro de la comunicación externa de la organización. Los problemas y necesidades de comunicación que se presentan en el nivel interno se proyectan en la esfera externa de la organización por lo que afectan a la imagen de la misma.

El rol y función del controlador aéreo no tiene un alto grado de reconocimiento por fuera del sector aeronáutico, según nos plantearon algunos miembros de la directiva en sus respectivas entrevistas. Dentro de las reivindicaciones sindicales y técnicas de la organización está la profesionalización de su formación, no reconocida como educación terciaria por el Ministerio de Educación y Cultura y la aprobación del Estatuto del Controlador Aéreo.

Históricamente la organización ha tomado acciones públicas y mediáticas, a través de la representación por parte de la directiva, ha participado en entrevistas radiales y televisivas, en el marco de paros realizados como medidas de lucha, hasta que fueron declarados trabajadores esenciales. Pero, aun así, social y políticamente no se tiene un gran conocimiento sobre el rol del controlador, la importancia que tiene su función en el área y cómo influye en otros sectores. Mediante estas medidas de lucha han recibido una mejora en su remuneración y se han aprobado ciertos acuerdos de trabajos en el marco de la regularidad de su actividad.

Identificamos la necesidad de desarrollar una planificación que guíe la gestión de la comunicación externa y el accionar mediático, siendo indispensable para lograr reconocimiento y exponer sus conflictos y luchas. ACTAU no cuenta con un ámbito específico para el desarrollo de la planificación sobre comunicación, sino que la misma es abordada por los integrantes de la Directiva, junto a sus tareas inherentes, generando una centralización de acciones.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Comunicación interna y comunicación externa

En primer lugar, resulta útil para el desarrollo de este trabajo considerar la delimitación conceptual entre comunicación interna y comunicación externa como una herramienta para ordenar el diagrama teórico del diagnóstico. A su vez, debemos tener en cuenta que este tipo de limitaciones pueden devenir en incongruencias o tratamientos no integrales de la comunicación. Con respecto a esto, Kaplún (2012) entiende que *“toda organización se vincula y convive con múltiples organizaciones y actores, y sus fronteras no son tan nítidas”*. Dichas fronteras suelen ser espacios con abundantes flujos de información y estos deben ser articulados de forma congruentes para el desarrollo de diagnósticos, planes y estrategias comunicacionales.

Dicho esto, utilizamos el concepto de comunicación interna de Ibarra (2008); el autor entiende que es de suma utilidad para todos los niveles dentro de las organizaciones de tipo sindical, ya que provee información a sus miembros con respecto a la realidad de la misma. Dicha información no solo refiere a la propia organización sino que aporta conocimiento en relación a lo que sucede fuera de ella, siendo que esta realidad exterior influye a su vez en el interior. Para Ibarra, una comunicación interna efectiva, *“facilitará la unidad de acción programática y orgánica”*, contribuyendo significativamente con el aspecto político y social de una organización.

Dentro de la comunicación interna de una organización, Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019) define la comunicación horizontal (entre pares), como aquella que *“se da en los procesos de intercambio de experiencias, socialización de resultados, integración de equipos, etc.”*. En este sentido, la comunicación debe ser la vía para integrar e intercambiar entre los individuos dentro de una organización.

Sobre la comunicación externa, desde el punto de vista sindical, Ibarra (2008) entiende que debe contener información relacionada a la organización, con aportes

sociales dirigidos a la comunidad. De esta forma no solo se construye una opinión pública positiva para la organización, sino que está colabora con aspectos relacionados a los trabajadores y la participación ciudadana. Asimismo, este tipo de organizaciones debe definir sus posiciones políticas teniendo en cuenta el contexto laboral del país en el que se encuentren. A esta definición le sumamos la idea de que la comunicación externa de una organización es la encargada, no solo de los asuntos públicos, sino de llevar temas al debate de la opinión pública, manejar la imagen de las organizaciones y la representación efectiva de lo que ellas quieren transmitir. El autor también establece que las estrategias de comunicación externa están compuestas por: la gestión de prensa y la relación con los medios, la gestión de crisis, la comunicación digital, la gestión de redes y alianzas, y la creación de marca e identidad visual (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, 2019).

Siguiendo en esta línea, el concepto de imagen de una organización es definido por (Costa, 1993) como “*la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos*”. Es así que la imagen que los públicos construyen de las organizaciones no dependen enteramente de ellas mismas, sino también de los individuos externos.

3.2. Identidad, cultura y sentido de pertenencia

Para Restrepo (1995), la comunicación es la parte integral del vínculo entre organización e identidad y cultura, ya que esta no solo se encarga de construir las mismas, sino que a su vez las proyecta (imagen). Para la autora, la organización tiene dos caras; por un lado, situada dentro de una sociedad concreta y particular y por otro lado como sistema que toma decisiones y tiene un sistema político propio. De esta forma, las organizaciones no sólo deben tomarse en cuenta dentro del contexto del que forman parte, sino como un elemento que determina sus vínculos a través de sus decisiones.

Atendiendo al concepto de cultura Schein (1988) la define como el conjunto de presunciones que predominan y son transmitidas a los nuevos integrantes, estableciendo de esta forma un modelo de cómo deben ser y hacerse las cosas. A

su vez, define distintos niveles: el nivel de *producciones*, nivel de *valores* y nivel de *presunciones subyacentes básicas*. En el primero se incluye lo visible (conducta, tecnología, lenguaje, espacio), el segundo abarca el proceso que atraviesan los valores para convertirse en creencias o presunciones y en el último nivel, se incluyen aquellas presunciones que sirvieron en repetidas ocasiones como soluciones efectivas a un problema. Integramos a esta definición el concepto de cultura de Etkin (2000). El autor plantea que los medios por los cuales se establece una cultura organizacional determinada, está dado por la interacción social de los individuos y la educación, perpetuando los valores, los conocimientos y las creencias compartidas. A su vez, esta puede atravesar periodos de evaluación, dado que una organización no solo forma parte de un determinado contexto, sino que también dentro de ella conviven distintos grupos sociales. Lo que se define como cultura se encuentra a su vez el sentido de la identidad organizacional, dado que la existencia de la misma se da por la incorporación de elementos comunes para todos los miembros que integran dicha organización (Etkin y Schvarstein, 2000).

Dentro de un marco de organización sindical, se puede definir la identidad como “*un proceso de construcción intersubjetivo a partir del cual un grupo de personas que comparten una serie de experiencias, intereses, y valores comunes, se relacionan y se reconocen en un colectivo al que asignan determinadas características*” (Mendy, 2002). Dubet (1989, recuperado de Mendy, 2002) identifica la identidad en tres niveles. En el primer nivel como símbolo de pertenencia con lo que se identifica el colectivo, comparten el sentimiento de pertenencia al grupo. En el segundo nivel como recurso de poder, sus miembros consideran a la organización como un medio para obtener logros (mejores condiciones laborales, remuneración, etc). Por último, el tercer nivel engloba las convicciones o los compromisos que comparte el grupo. Estos niveles, no excluyentes, constituyen diferentes formas de asumir la identidad y pertenencia a la organización. Mendy establece que, si bien los tres pueden estar presentes en un mismo individuo, uno de estos elementos siempre puede aparecer como predominante. (Mendy, 2002)

Teniendo en cuenta los conceptos de identidad y cultura, introducimos la definición sobre sentido de pertenencia que conceptualiza De Pontes (2011) como el conjunto

de visión, valores, símbolos, historia y misión que comparten los individuos dentro de una organización, logrando de esta forma, que estos se identifiquen con la entidad a la que pertenecen.

3.3. Dimensiones, dominios y vectores para el análisis

Etkin y Schvarstein (2000) plantean tres dominios para el análisis de las organizaciones, estos son categorías lógicas de carácter instrumental y operativo. El dominio de las *relaciones* se corresponde con los vínculos que articulan a las personas dentro de un sistema de roles, los cuales son asignados a partir de mecanismos tales como la pertenencia, la pertinencia, la cooperación, la comunicación y el aprendizaje. El conjunto heterogéneo resultante es tan enriquecedor como conflictivo, por lo que la lógica del poder es la que prima. El dominio de los *propósitos* está relacionado a las intenciones que orientan la acción de los actores, son ideas agrupables según la pertinencia a la organización. Los propósitos generan un espacio multidimensional acorde a la pertenencia de las personas a los distintos roles, este dominio se caracteriza por su complejidad e interrelación. Aquí la lógica predominante es la búsqueda de racionalidad. Finalmente el dominio de las *capacidades existentes* se define como todos los recursos con distintas funciones en la organización, son tanto los medios materiales como las normas, modelos, modos de funcionamiento y criterios para la toma de decisiones. Dentro de los recursos inmateriales se incluyen los valores, creencias y mitos con validez argumentativa. Este dominio legitima los propósitos y los mecanismos de poder, su lógica es la del usufructo (la utilidad es en relación a la organización).

Cada uno de estos dominios tiene su propia lógica de interacción y funcionamiento, y a pesar de ser disjuntos existen relaciones de mutua causalidad entre ellos y una realimentación positiva. El dominio de los propósitos está conformado por ideas concebidas por individuos que interaccionan bajo el dominio de las relaciones, el articulador es el concepto de rol. El dominio de las capacidades existentes se consolida a partir de aptitudes que pueden ser entendidas como propósitos logrados, las personas aprenden nuevas capacidades a partir de la capacitación. Estos procesos de aprendizaje se realizan a través de los recursos, los cuales se

administran a través de una lógica racional y en aras del usufructo (productividad).

Implementamos una articulación teórica para enriquecer el análisis y lograr una aproximación más completa. En el primer dominio de Etkin y Schvarstein (relaciones) y dentro su cuarto vector (comunicación) profundizamos aplicando las cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización de Restrepo (1995). La primera es la in-formación (el elemento que da forma a los intercambios, las normas y su control), la segunda es la divulgación (compartir representaciones con los otros en búsqueda de su aceptación), la tercera es la generación de relaciones de formación, socialización y refuerzo de procesos culturales, y la cuarta dimensión es la de participación (la comunicación del “otro”, el reconocimiento de su intervención).

4. METODOLOGÍA

La investigación propuesta en este trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo, basado en fuentes primarias, que combina objetivos de investigación con objetivos de intervención. Se sustenta en la entrevista semi estructurada, el análisis documental, presencia digital de la organización y relevamiento de prensa como principales técnicas.

El abordaje exploratorio será nuestro modo de trabajo, ya que no hay un acercamiento teórico previo sobre esta organización para luego generar perspectivas teóricas. Se entiende a la investigación exploratoria como un método para *“ahondar en un fenómeno de investigación que es desconocido. No tiene hipótesis a comprobar, pues desconoce al objeto, siendo su objetivo bucear en él, en este caso explorar, reunir conocimiento desde la práctica para recién ahí teorizar”* (Irazábal et al., 2010).

También nos basaremos en un método de investigación descriptiva dado que se busca responder con respecto a qué y cómo se desarrolla un fenómeno de la comunicación, no específicamente sus causas.

En el marco de una aproximación diagnóstica, nos proponemos delimitar el espacio

empírico a analizar dentro de ACTAU, y conocer los aspectos externos a la organización desde la propia perspectiva de sus miembros. El marco conceptual lo delimitamos a los aspectos comunicacionales que respondan a la **pregunta de investigación**: ¿Cómo influyen las deficiencias de identidad organizacional en los procesos de comunicación interna y en respecto a la imagen percibida por sus miembros? Y alcanzar nuestro **principal objetivo**: Describir el impacto de la identidad organizacional en los procesos de comunicación interna de ACTAU y en la imagen percibida por sus miembros.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la identidad organizacional de ACTAU en términos de relaciones, propósitos y capacidades existentes.
- Identificar los procesos de comunicación interna en los diferentes niveles de la organización y sus flujos.
- Analizar la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la imagen de ACTAU.
- Generar recomendaciones concretas a corto y mediano plazo para la comunicación de ACTAU.

4.1. Recolección de datos

Para comprender estos propósitos, responder a la pregunta de investigación y generar conocimiento se recabó datos cualitativos y cuantitativos. Estos datos a trabajar corresponden a *“conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva”* (Hernández Sampieri et al., 2014). De acuerdo a Picado Gargents, en los datos cualitativos *“se concentran los signos y símbolos que descifran la realidad tal como la ve la población considerada como objetivo”* (s.f.). Es decir que podremos comprender y analizar los puntos de vista, perspectivas y actitudes de los miembros de ACTAU, en el contexto de su realidad, ya sea como individuos o como colectivo.

En relación al proceso de recolección de datos, en el marco de una inmersión inicial, se tomó como fuente de datos cualitativos el Estatuto oficial de ACTAU, un análisis

en su presencia digital, actividad de perfiles en redes sociales y se realizó un relevamiento de prensa comprender el fenómeno central del estudio.

En segundo lugar, en un grado de inmersión profunda, se realizaron entrevistas semi estructuradas a los miembros de la Comisión Directiva de ACTAU y se diseñó un sondeo de opinión dirigido a los socios. Conforme se avanzó en la investigación se planteó, en el caso de ser posible, formar parte de un proceso de observación participante en el contexto de asambleas. De esta manera, se podrá lograr una triangulación de métodos de recolección de datos ya que *“es conveniente tener varias fuentes de información y métodos de recolección si provienen de diferentes actores del proceso”* (Hernández Sampieri et al., 2014)

Para nuestro primer acercamiento al objeto de estudio, las entrevistas realizadas a los integrantes de la Directiva, nos basamos en la conceptualización de (Hernández Sampieri et al., 2014) que la define como *“una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), donde mediante preguntas y respuestas se entabla una construcción conjunta de significados respecto a un tema.*

Las entrevistas establecidas en este marco de inmersión profunda corresponden al tipo de entrevistas semi estructuradas. Estas se caracterizan por basarse en una serie de preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir interrogantes adicionales con el fin de obtener mayor información (Hernández Sampieri et al., 2014) y se procura mantener, dentro de lo posible, el orden del cuestionario inicial planificado como guía.

Asimismo, se realizó un estudio cuantitativo de datos mediante el diseño de un sondeo de opinión como primera aproximación a los afiliados de la organización con el fin de obtener datos sobre sus percepción en cuanto procesos de comunicación. En este caso, se envió a la directiva un formulario de Google para ser compartido con el resto de los afiliados. En el cual se incluían preguntas cerradas con opciones de respuesta y escalas de valores. A su vez incorporamos preguntas abiertas según el tema que creímos más pertinente.

Como resultados se obtuvieron 31 respuestas en una totalidad de 84 afiliados. Las mismas comprendieron a personas principalmente entre 26 a 35 años en un 45.2%, en segundo lugar a miembros entre 36 a 45 y de 46 a 55 años en un 25.8% respectivamente y por último a personas de 56 años o más en un 3.2%

En relación al género, el sondeo de opinión registró como respuestas al 64.5% de género masculino, al 32.3% al femenino y un 3.2% referente a otro.

4.2 Dimensiones e indicadores

Las categorías de análisis de esta investigación se definen como la identidad organizacional, los procesos de comunicación interna de ACTAU y la percepción de imagen percibida por sus miembros.

Para determinar la categoría de identidad consideramos la definición de dimensiones planteada por Etkin y Schvarstein en base a los tres dominios de identidad de una organización. Los autores establecen que las dimensiones coexisten e interactúan bajo sus propias leyes de regularidad, por lo cual identifican a estas dimensiones como dominios de la organización. Etkin y Schvarstein entienden que el comportamiento organizacional sólo será inteligible en su integralidad en el conjunto de estas dimensiones y comprendiendo que cada una modifica su poder para enmarcar a las restantes (2000).

Asimismo, se toma la propuesta de los autores bajo un carácter instrumental y operacional en el marco de referencia que la identidad está condicionada por el observador y su recorte. Los tres dominios de la identidad organizacional propuestos por Etkin y Schvarstein corresponden al dominio de las relaciones, de propósitos y al de capacidades existentes (2000).

Las categorías correspondientes a los procesos de comunicación interna de ACTAU es analizada bajo la conceptualización de dimensión de los procesos de comunicación planteados por Restrepo (1995), particularmente en divulgación, generador de relaciones y participación.

5. ANÁLISIS

| Objetivo general | | |
|--|--|--|
| Describir el impacto de la identidad organizacional en los procesos de comunicación interna de ACTAU y en la imagen percibida por sus miembros | | |
| Objetivos específicos | Indicadores - Aspectos a investigar | Instrumentos y fuentes |
| Caracterizar la identidad organizacional de ACTAU en términos de relaciones, propósitos y capacidades existentes. | <p>- Dominio de relaciones: naturaleza de vínculos mediante vectores (pertenencia, pertinencia, cooperación y comunicación)</p> <p>- Propósitos: cumplimiento de metas</p> <p>- Capacidades existentes: recursos de la organización y sus funciones</p> | - Entrevistas individuales a miembros de la directiva. -Sondeo de opinión a afiliados -Análisis de documentos oficiales (Estatuto) |
| Identificar los procesos de comunicación interna en los diferentes niveles de la organización y sus flujos. | <p>Bajo dimensiones de Restrepo: in formación, divulgación, generación de relaciones de formación, socialización y refuerzo de procesos culturales y participación</p> <p>- Flujos ascendentes - Flujos descendentes - Espacios de participación e intercambio entre miembros - Canales de comunicación</p> | - Entrevistas individuales a miembros de la directiva. -Sondeo de opinión a afiliados |
| Analizar la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la imagen de ACTAU. | <p>- Percepción de los miembros de la org. sobre la comunicación externa</p> <p>-Valoración de la gestión de la comunicación externa frente a la denuncia pública sobre radares - Gestión de prensa y relación con los medios</p> <p>- Percepción de los miembros de ACTAU del uso de sus redes sociales oficiales</p> | -Entrevistas individuales a miembros de la directiva. -Sondeo de opinión a afiliados -Análisis de perfiles en redes sociales |
| Generar recomendaciones concretas a corto y mediano plazo para la comunicación de ACTAU. | <p>-Comunicación con controladores del interior</p> <p>-Identidad visual en redes</p> <p>-Planificación de comunicación con prensa y otros medios</p> | - Entrevistas individuales a miembros de la directiva. -Sondeo de opinión -Análisis de perfiles en redes sociales |

Con el fin de esquematizar el proceso de análisis de los datos recabados en las diferentes instancias de investigación, se realizó una matriz de diseño en base a los objetivos planteados, tanto el general como los específicos.

Caracterizar la identidad organizacional de ACTAU en términos de relaciones, propósitos y capacidades existentes.

Con respecto al primer objetivo específico, se propuso analizar la identidad de la organización en relación a los dominios de relaciones, propósitos y capacidades existentes planteados por Etkin y Schvarstein. Para este estudio se utilizó como instrumento y fuente de datos las entrevistas a los miembros de la directiva, el sondeo de opinión destinado a los afiliados y el Estatuto de la organización.

Dominio de relaciones

El dominio de las relaciones es determinado por el estudio de los vectores señalados por los autores: pertenencia, pertinencia, cooperación y comunicación, considerados dentro del diseño del sondeo de opinión.

Pertenencia

En referencia al primer vector, se les solicitó a los miembros que indicaran en relación a una escala el grado de identificación que sentían con ACTAU. Donde el 29% señaló que se sentían “muy identificados”, el 54.8% “identificados” y el 16.1% respondió “neutro”. Cabe destacar que dentro del porcentaje de consultados “muy identificados” el 88% son controladores que trabajan en Montevideo y dentro del rango “neutro” se encuentra el 60% de los controladores ubicados en el interior del país. Por lo tanto, los controladores que desarrollan su actividad en la capital tienen un mayor grado de identificación para con la organización a diferencia de aquellos situados en el interior.

La concentración de controladores aéreos en Montevideo se da a causa del flujo de tránsito e infraestructura. Quienes tienen la posibilidad de trabajar donde se concentra la actividad se encuentran en contacto y acceden de forma inmediata a la información, novedades y tienen prioridad al momento de acceder a la formación profesional. Esto significa que los controladores ubicados en el interior del país

“tienen que hacer un esfuerzo para saber qué está pasando” (entrevista a Andrés, controlador aéreo de Colonia, vocal de la organización). Asimismo, la realidad de las condiciones de trabajo para los controladores en el interior distan de las óptimas. Además se encuentran en una situación salarial desfavorable en relación a los controladores de la capital. Por lo que actualmente ACTAU, tiene como objetivo una regulación de salarios equitativos y coherentes con el trabajo realizado en el marco de una negociación con la DINACIA.

Pertinencia

En referencia a este vector se señaló en las entrevistas por parte de los integrantes de la comisión directiva que mayoritariamente las actividades y tareas que conlleva la organización están bajo su responsabilidad y disposición de tiempo. Esto se ve reflejado en los resultados del sondeo ya que frente a la pregunta de ¿cómo describirías tu nivel de participación en la asociación? El 25.8% afirmaron que “participan frecuentemente”, donde el 62% son miembros de la directiva ubicados en Montevideo. A su vez, se plantea a los afiliados si consideran que hay un espacio de participación y debate accesible y frecuente para todos sus integrantes. Así como también la frecuencia con la cual participan en la toma de decisiones de la organización y si las acciones definidas en conjunto se llevan a cabo. En base a estos resultados se reconoce que de parte de los integrantes de la organización hay un alto grado de identificación y a su vez un bajo nivel de participación, por fuera de la comisión directiva. A pesar de que el 71% considera que hay espacios de participación y debate y el 69% señala que las decisiones planteadas se llevan a cabo hay un 35.5% de los consultados manifestó un nivel “bajo” de participación y un 6.5% “muy bajo”.

Es necesario enfatizar los comentarios de quienes no consideran que haya un espacio de participación y debate accesible y frecuente. Principalmente, el 56% de estos señala la poca frecuencia de los encuentros limitados a asambleas oficiales, la falta de instancias donde los controladores del interior pueden formar parte y los escasos espacios de encuentros sociales, cursos y talleres donde se puede generar una interacción más personal.

Cooperación

Para el estudio del vector de cooperación, especialmente el clima de colaboración, recurrimos a las entrevistas realizadas a los integrantes de la comisión directiva, donde se da una división de tareas referente a la organización donde no necesariamente poseen las herramientas para llevarlas a cabo. En varias entrevistas se menciona el sobrecargo de algunos integrantes de la comisión por la sobrecarga de actividades, de las cuales no siempre están completamente capacitados. De las cuales no necesariamente cuentan con la asistencia de otros afiliados.

Por otra parte, para el análisis del grado de confianza se toma en cuenta el sondeo de opinión. Donde se puede interpretar a nivel general un adecuado clima de confianza sobre los cargos de mayor autoridad como lo es la comisión directiva ya que el 77.4% de los consultados se siente “muy representado” y “representado” por la misma. Además, durante las elecciones de representantes de la asociación, se definió como oficial la directiva provisoria señalando un grado de confianza por parte de los socios.

Mientras que desde la perspectiva de la directiva hacia los afiliados se mantienen ciertas asperezas con respecto a la confidencialidad de las asambleas y la filtración de información allí debatida a altos mandos de la DINACIA.

Comunicación en articulación con las dimensiones establecidas por Restrepo

Para el estudio del vector de comunicación se realizó un análisis de los flujos de comunicación, canales por los que circulan los mensajes dentro de la organización, espacios de participación e interacción entre miembros, a articular con las dimensiones de comunicación planteadas por Restrepo.

En lo que respecta a los flujos de comunicación se identifican de tipo ascendente, descendente y horizontal. El primero, corresponde a la transmisión de información desde los afiliados hacia miembros de la directiva como en el caso de reclamos, consultas, etc. En cuanto al flujo descendente, se ejemplifica en comunicados provenientes de la comisión hacia los socios, invitaciones a eventos, asambleas, entre otros. En referencia al flujo horizontal se establece un distanciamiento entre

los controladores ubicados en el interior y Montevideo. En la capital se encuentran la mayor actividad del sector, la sede y se realizan reuniones esporádicas a las cuales los controladores de otros departamentos tienen inconvenientes para formar parte.

Asimismo, a nivel general la organización está condicionada por espacios de intercambio creados únicamente por la directiva, en el marco de encuentros oficiales como asambleas. Recientemente, se está implementado por parte de la comisión una cena anual en celebración por el día del controlador aéreo, lo que se identifica como una oportunidad de enriquecer la pertenencia de parte de los controladores y aumentar el flujo de comunicación horizontal.

Para caracterizar los canales de comunicación de ACTAU añadimos al sondeo de opinión los medios por los cuales los integrantes de la organización reciben la información. En primer lugar, se destaca el mail con el 93.5%, es el principal canal de comunicación donde se comparten las noticias, novedades y reportes de gastos. Luego se ubica WhatsApp con el 77.4%, redes sociales con el 25.8% y en último lugar, mediante llamadas telefónicas y conversaciones con la directiva con el 3.2% respectivamente.

Dimensiones planteadas por Restrepo:

In-formación: en flujos verticales descendentes se encuentra el estatuto en forma de norma y los mails. En las asambleas existe un espacio de intercambio vertical ascendente. Mientras que dentro del flujo horizontal encontramos el intercambio informal entre pares. A su vez, dentro del flujo ascendente se ubican aquellos mecanismos para regular, por parte de los asociados, la actividad de la directiva amparados por el estatuto. Asimismo, es tarea de la directiva (flujo descendente), proveer a los miembros con material actualizado en relación con la tarea profesional para un correcto desempeño del mismo.

Divulgación: El uso de redes sociales de manera descendente para difundir comunicados, informes y novedades.

Relaciones: Dentro del flujo horizontal, se identifican aquellas instancias donde los asociados interactúan de manera informal entre ellos, reforzando valores y creencias compartidas del grupo. En el caso de ACTAU, el día del controlador aéreo

es el único encuentro que se lleva a cabo como actividad integradora.

Participación: En cuanto a participación, según lo recabado en las entrevistas y el sondeo de opinión, son únicamente las asambleas oficiales las que cumplen con este propósito. A su vez, gran parte de los miembros, según los datos obtenidos, no participa de dichos espacios. Los socios que residen en el interior del país participan con menos frecuencia dado que las asambleas se realizan únicamente en Montevideo.

Dominio de propósitos

Continuando con la caracterización de la identidad bajo el dominio de Etkin y Schvarstein, se analiza el dominio de los propósitos en relación a las metas y políticas que orientan la acción dentro de la organización.

Con el propósito de estudiar los cometidos de los objetivos de la organización, se buscó medir en el sondeo de opinión la percepción de los integrantes de la organización con respecto a la capacidad de incidencia de ACTAU como colectivo gremial y como asociación técnica. Los resultados mostraron que el 54.87% afirmó que la organización tiene “muchísima incidencia” y 35% de “incidencia” como colectivo gremial. Mientras que como asociación técnica, se determinó un 29% de “muchísima incidencia” y un 64.51% de “algo de incidencia”. Además el 72% manifiesta que se unió a la organización por el apoyo sindical, un 14% por el amparo legal y técnico y un 7% por sentimiento de pertenencia al grupo.

Por otra parte, el 48% de los afiliados que participaron en el sondeo manifiestan que el respaldo técnico y legal es el principal beneficio que gozan de la organización. En segundo lugar, se encuentran los beneficios sindicales, como condiciones laborales y convenios salariales, con un 38% y en último lugar se percibe con un 14% la retribución de pertenecer a la organización.

En el ámbito sindical ACTAU históricamente lucha por un estatuto del controlador para la regulación de su actividad. Igualmente ha logrado conquistas que abarcan desde condiciones laborales acordes al puesto de trabajo, aumento en su remuneración y una mejor organización en cuanto disponibilidad de horarios. El

sindicato se caracteriza por una dinámica de conflictos y acuerdos no respetados principalmente con la DINACIA que conllevan a nuevas medidas de lucha. Por lo que, destacamos que en 2007 el poder ejecutivo decretó la esencialidad del servicio de los controladores aéreos, limitando así las herramientas de reclamo de ACTAU. Las medidas sindicales tomadas históricamente por la organización han sido variadas, incluyendo la limitación de despegues en determinadas franjas horarias (a excepción de los vuelos de emergencia o con motivos humanitarios) y la suspensión del dictado de clases del curso de controlador aéreo, impartido por los mismos controladores. Aunque según declaraciones del presidente de la comisión directiva, hay un determinado grupo de afiliados que defienden tener una postura más crítica como medidas de lucha, incluso en la situación actual de denuncia pública frente a los radares, como explicita un comentario recabado en el sondeo de opinión “tal vez tomando medidas más extremas se logren más cosas” de parte de una controladora de 26 a 35 años ubicada en el interior.

Dominio de capacidades existentes

Se identifican en ACTAU capacidades referentes a su aspecto gremial y por otra parte a su aspecto técnico. En cuanto a sus funciones como sindicato, tiene una consolidada capacidad gremial de movilización y negociación en materia de convenios y mejoras de condiciones laborales, en un continuo proceso de lucha. Además se destaca la relación con otros sindicatos y federaciones³ de Uruguay y de países como Argentina, como lo es el vínculo con ATEPSA (Asociación Técnicos y Empleados de Protección y Seguridad a la Aeronavegación). Cabe destacar que Montevideo ha sido seleccionado como sede para el encuentro regional a llevarse a cabo en diciembre de IFATCA 2021 (la Federación Internacional de Asociaciones de Controladores de Tránsito Aéreo, por sus siglas en inglés)

Con respecto a las capacidades de ACTAU en su aspecto de asociación técnica, sus integrantes reconocen, acorde a los datos ya presentados, que la organización brinda un fuerte respaldo técnico y legal para con sus miembros, siendo este el principal beneficio que ofrece y la segunda razón por la cual los controladores se ven motivados a afiliarse a la asociación. Se considera además que mantiene un determinado grado de incidencia en el sector aeronáutico, aunque la comisión

³ (Ver anexo: cuadro de actores)

directiva declara que tienen un mayor potencial a explotar en este sentido, ya que últimamente se ven concentrados en abordar la temática sindical.

Análisis de la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la imagen de ACTAU

Para el estudio del segundo objetivo específico se establecieron diferentes aspectos a abordar: la percepción sobre la comunicación externa de la organización y la valoración sobre la gestión frente a la denuncia pública sobre radares, hecho actual de gran relevancia mediática. En base a los cuales se adentra en la gestión y planificación de comunicación, junto con el análisis del uso de redes sociales.

Percepción de comunicación externa de la organización por parte de sus miembros

Se definió una interrogante en el sondeo de opinión que les solicitaba a los integrantes calificar según su percepción la comunicación externa de ACTAU en una escala de valores. Un 3.2% afirmó que la gestión de la comunicación externa es “muy buena”, el 41.9% que es “buena”, otro 41.9% que es “neutra” y un 12.9% “mala”, predominando una visión neutra y negativa sobre este aspecto de comunicación.

Valoración sobre la gestión de la comunicación externa frente a la denuncia pública sobre radares

Particularmente, la gestión de comunicación referente a la denuncia pública ahonda en la relevancia mediática que adquirió el tema, luego de que el Semanario Búsqueda realizara una investigación con respecto a la falla de radares, indispensables para el óptimo desempeño de la actividad en el espacio aéreo. ACTAU fue consultado por el Semanario y la asociación emite un comunicado oficial de carácter de denuncia afirmando que se pueden desarrollar complicaciones inminentes en la operación y que afecten la seguridad de las mismas, específicamente en meses próximos donde se espera un mayor flujo de tránsito a causa del turismo. Sumado a este hecho, sucede un accidente aéreo donde una avioneta, proveniente de Buenos Aires rumbo a Laguna del Sauce, no logró comunicarse con la torre de control, desapareció del radar y se accidentó en la Sierra de las Ánimas donde fallecieron dos personas. A raíz de este suceso el

presidente de ACTAU, como representante de la organización, dio entrevistas a diferentes medios y se presentó frente al Consejo de Defensa en el Parlamento. El objetivo de la organización es mantener una postura de denuncia y no conflicto con el fin de no alertar a la población, incluso mientras sigue una investigación en curso sobre el incidente que afecta a colegas afiliados.

Gestión de prensa y relación con los medios

En función de estos sucesos, se buscó indagar en la gestión de prensa, la planificación de comunicación y la relación con los medios de parte de ACTAU. A nivel de la comisión directiva, en una entrevista realizada al presidente de la asociación y vocal declararon que no hubo una planificación sobre las notas realizadas en prensa ni en su presencia en el Parlamento. Se estableció como mecanismo de acción lo expresado por el presidente, en representación de ACTAU siguiendo los lineamientos generales ya discutidos por parte de sus integrantes.

Frente a este hecho, se agregó en el sondeo de opinión una pregunta que lleva a los afiliados a valorar la gestión de este suceso en materia de comunicación externa bajo un rango de escala. El 9.7% la calificó como “muy buena”, el 54.8% la calificó como “buena”, un 29% “neutra” y un 2.65% “mala”.

Percepción de los miembros de ACTAU del uso de sus redes sociales oficiales

La actual comisión directiva se plantea el uso de redes sociales, implementadas por la comisión anterior, como un canal de información adicional para sus socios sobre acciones, decisiones y noticias de parte de la directiva y del sector aeronáutico. La asociación cuenta con un perfil de Facebook, Instagram y Twitter.

Actualmente, en las entrevistas se estableció que esta gestión se hace de manera voluntaria por uno de sus miembros, quien realiza publicaciones en redes, compartiendo fotos enviadas por los controladores, imágenes de la torre de control, noticias sobre congresos, sorteos por parte de ACTAU, etc. Aunque no se maneja una planificación en base a objetivos, públicos y se desconoce la relevancia de las redes como herramienta de generación de espacio como sindicato y la potencial llegada de información sobre ACTAU a otros actores.

Según Correa et.al (2017), los sindicatos utilizan redes sociales principalmente para generar espacios de participación e interacción entre la asociación, afiliados y no afiliados, a la vez que se utiliza como medio para compartir información. Para la comunicación externa, esto podría significar un lugar de riesgo si no se utiliza coherente y correctamente, dado su carácter público.

Debido a los recientes sucesos en los que está involucrada la organización, como la denuncia pública sobre la falla de radares, se utilizan los perfiles de redes sociales para compartir y maximizar la llegada a los socios de las noticias en las cuales se menciona a ACTAU y contenido sobre entrevistas otorgadas. Además, hicieron públicos varios comunicados sobre su descontento en su relación con la DINACIA, indicando la falta de encuentros sobre acuerdos de trabajo en su perfil de Facebook y Twitter.

Por lo que nos dirigimos a los afiliados para medir su opinión sobre el uso que se le da a las redes sociales por parte de la comisión directiva. A lo que un 80.64% asegura que sigue a ACTAU en sus redes y el 19.36% no lo sigue, ya que no hacen uso de este medio. En cuanto a una valoración del contenido de los perfiles de la organización, los datos más relevantes establecen que el 56% tiene una apreciación positiva y el 28% mantiene comentarios críticos sobre el contenido, que es “muy básico”, “debería ser menos estructurado” y que tienen una baja frecuencia de posteos en redes.

6. CONCLUSIONES

En base a los datos recabados, el proceso de investigación y el análisis realizado destacamos las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se entiende que los afiliados se sienten identificados, reconocen espacios de participación e intercambio y manifiestan que las decisiones tomadas en conjunto son consideradas y llevadas a cabo. Sin embargo, presentan un bajo nivel de participación y de compromiso para con la organización. Retomando a Mendy (2002) que explica que *“la identidad es movilizadora como recurso de poder, es decir por la capacidad de fijar reglas de juego, tanto en el funcionamiento del*

colectivo como en sus relaciones con el exterior”, nos cuestionamos cuál es el concepto de “espacios de participación” que interpretan los socios, ¿qué significa ser miembro de ACTAU? y ¿cuales son las acciones que los miembros consideran necesarias para formar parte en el colectivo? ¿Qué acciones generar para involucrar a sus integrantes en los procesos de la organización?

Por lo que proponemos realizar una tercera etapa de investigación en profundidad para responder estas interrogantes, mediante el análisis de espacios de discusión e intercambios como jornadas de talleres previamente coordinadas con ACTAU.

Por otra parte, reconocemos una potencial mejora con el uso adecuado de las capacidades comunicacionales por parte de ACTAU para tener un mayor poder de acción y lograr sus objetivos. Etkin y Schvarstein plantean que “una capacidad puede utilizarse y es propósito de la organización que sea el más eficiente” (2000). Entendemos que la asociación no utiliza sus capacidades y recursos en su máximo potencial y de manera eficiente por lo que se presenta una debilidad de la organización en su reconocimiento como asociación técnica.

En relación al punto anterior, identificamos una preponderancia del aspecto gremial de la organización sobre los asuntos profesionales técnicos. Además no cuentan con el prestigio ni logran posicionarse como asociación técnica profesional que agrupa los conocimientos específicos del sector aeronáutico.

7. RECOMENDACIONES

Comunicación Interna:

- Realizar una segunda etapa de investigación en profundidad, donde se propone analizar la falta de participación de los miembros mediante el análisis de espacios de discusión e intercambios como jornadas de talleres previamente coordinadas con ACTAU.
- Crear más espacios de participación: reuniones, talleres, espacios de intercambios, donde los controladores del interior tengan la oportunidad de formar parte, ya sea asegurando su traslado o por espacios virtuales.
- Aumentar la frecuencia de encuentros oficiales como asambleas. Mantener el formato de virtualidad o habilitar el formato mixto para asegurar la mayor

participación posible.

- Fomentar el sentido de unión como sindicato a través de la implementación de comunicaciones de la directiva apelando a motivar la participación.
- Generar herramientas efectivas para la directiva en la delegación de tareas y evitar la sobrecarga de sus miembros.

Comunicación externa:

- Fomentar el manejo de redes: planificación de objetivos y grilla de contenidos. Generar criterios para el uso de cada red social.
- Establecer lineamientos visuales: criterios gráficos, logo, página web, redes (para la mejora de la imagen de la asociación).
- Promover prácticas a la directiva sobre planificación de asuntos públicos y gestión de crisis ante eventuales conflictos.
- Remarcar el aporte social que ACTAU dirige a la comunidad mediante el reconocimiento del rol, su labor y distinguir los aportes técnicos que ofrece ACTAU a la formación de controlador del sector aeronáutico

8. BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Calandria Perú.

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. Trillas México.

De Pontes, M. F. (2011). *Aproximación teórica al sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educativa*. Tesis de doctorado. Valencia, España.

Etkin, J. (2000). *Componentes culturales de la organización*. Argentina.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Paídos. Buenos Aires, Argentina.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw- Hill. México

Ibarra, D. J. (2008). *Manual de Comunicación Sindical*. Argentina

Irazábal, F., Santangelo, G., Martorelli, L., & Ponce, M. (2010). *La metodología de investigación en comunicación*. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo, Uruguay.

Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la comunicación*, 83, 10. Uruguay.

Mendy, M. (2002). *La construcción de la identidad sindical*. "Tesis doctoral". Montevideo, Uruguay.

Picado Gargents, X. (n.d.). *Hacia la elaboración de indicadores cualitativos de evaluación*.

Recuperado de:

<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/nac/cr/cr-con-04-38.pdf>

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, (26), 91-96. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo* (Barcelona, España ed.). Plaza&Janes editores, S.A. Barcelona, España.

XLIX Legislatura, DIVISIÓN PROCESADORA DE DOCUMENTOS, No 268 de 2020. Carpeta No 696 de 2020 y S/C. Comisión de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas.

Recuperado de:

<https://parlamento.gub.uy/temporales/6882031.PDF>

Anexo

4. Estatutos de la Asociación de Controladores del Tánsito Aéreo del Uruguay

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO DEL URUGUAY

TÍTULO I

De la denominación y fines.

Artículo 1º La ASOCIACIÓN DE CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO DEL URUGUAY (A.C.T.A.U.) es una institución integrada por los controladores de tránsito aéreo de la República Oriental del Uruguay quienes, de conformidad con los presentes estatutos, se encuentren en condiciones de pertenecer a la misma.
Tendrá su domicilio en la ciudad de Montevideo.

Artículo 2º Son fines de la institución:

- a) la defensa de los intereses morales, culturales y materiales de los controladores de tránsito aéreo, considerados individual y/o colectivamente, velando por el respeto y efectividad de la dignidad funcional.
- b) propender al acercamiento de los controladores de tránsito aéreo, fomentando y desarrollando actividades y realizaciones basadas en los principios de cooperación y asistencia social.
- c) colaborar con las autoridades competentes, dentro del espíritu y finalidad que informan el Artículo 65º de la Constitución de la República, y en el marco de los arriba expresados fines específicos de la Asociación.

Artículo 3º La Asociación prescindirá absolutamente de cualquier propaganda o militancia de orden político o religioso, afirmando el primado del derecho como única base de organización de las relaciones humanas.

TÍTULO II

De los socios, de sus derechos y deberes.

Artículo 4º La Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay reconoce seis categorías de socios: fundadores, activos, suscriptores, cooperados técnico-profesionales, cooperadores y honorarios.

Artículo 5º Son socios fundadores todos los controladores de tránsito aéreo que integran ACTAU al aprobarse estos estatutos; activos son todos los controladores de tránsito aéreo en actividad, con un mínimo de un año de antigüedad en los registros sociales; suscriptores son aquellos controladores que soliciten su inscripción luego de aprobados estos estatutos; cooperados técnico-profesionales son todas aquellas personas que desempeñen funciones técnico profesionales relacionados con la aeronáutica y aquellos controladores que cesen en su actividad, que deseen favorecer el desarrollo de la Asociación mediante su apoyo moral, material o técnico; cooperadores son todas aquellas personas no incluidas en la categoría anterior, y las instituciones que deseen colaborar con la Asociación; honorarios son las personas que por sus condiciones relevantes sean designadas como tales por el voto de la mayoría absoluta de la Asamblea Social.

Artículo 6º La afiliación no será condicionada a ninguna otra calidad o exigencias que las expresadas en el artículo anterior.

Artículo 7º Son derechos fundamentales de los socios:

- a) tener voz en las asambleas.
- b) tener voz en las sesiones de la Comisión Directiva conforme al reglamento interno de ésta.
- c) integrar las diversas comisiones para las cuales estos estatutos, o su propia índole, no reclamen una calidad especial.

- d) someter a la consideración de la Comisión Directiva por intermedio de uno o más de sus miembros los asuntos que estimaren convenientes plantear, los cuales deberán ser considerados dentro de los 30 días siguientes a su pedido escrito y fundado.
- e) gozar de todos los beneficios que otorga la asociación de acuerdo con lo que establecen estos estatutos y los reglamentos internos pertinentes.

Artículo 8° Son derechos particulares de los socios activos:

- a) tener voto en las reuniones de la Asamblea Social.
- b) ejercer el sufragio activo y pasivo en la forma que determinen estos estatutos.
- c) ser elegible para integrar la Comisión Directiva.

Artículo 9° Los socios deberán ser presentados por dos socios activos de la institución.

Artículo 10° Compete a la Comisión Directiva resolver sobre la aceptación de las solicitudes de afiliación que hallándose en forma, y comprobado que el solicitante posee las calidades requeridas en el Artículo 5°, solo se podrán rechazar por el voto de 2/3 de sus componentes. Esta facultad se entiende sin perjuicio de la decisión de la Asamblea respecto de la admisión de los socios honorarios, de conformidad con el citado artículo. En relación a la designación de estos últimos, la Comisión Directiva tendrá, al igual que el Asamblea, facultad de iniciativa.

Artículo 11° La Comisión Directiva fijará la cuota social, requiriéndose para su modificación el voto de 2/3 del total de sus componentes.

Artículo 12° Los socios que se ausentaren del país podrán pedir la suspensión del pago de sus cuotas, no perdiéndose por ello su calidad de asociados. El socio activo que, en virtud de modificaciones de su situación funcional no reünere los requisitos previstos en el Artículo 5° para ser considerado tal, podrá ingresar en cualquiera de las otras categorías, de conformidad con el presente estatuto. Readquiridas las condiciones previstas para ser socio activo recuperará automáticamente tal calidad.

Artículo 13° La Comisión Directiva podrá separar del registro social a los socios que adeuden más de seis mensualidades. Dicha separación solo procederá previas dos intimaciones escritas con 15 días de separación entre una y otra, y otros 15 días a partir de la última intimación para que el moroso abone sus cuotas. Los socios cooperadores serán requeridos una única vez, cuando la Comisión Directiva lo considere conveniente, a fin de que expresen si desean continuar vinculados a la Asociación.

Artículo 14° Los recibos son personales y en consecuencia intransferibles. El socio que contraríe esa disposición será pasible de la pena de suspensión que aplicará la Comisión Directiva, pudiendo ésta, en caso de reincidencia, pedir a la Asamblea su expulsión de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16° inciso 3.

Artículo 15° Son deberes fundamentales de los socios:

- a) respetar los presentes estatutos y las reglamentaciones que se dicten de acuerdo a los mismos, sin perjuicio del derecho de crítica.
- b) no obrar en oposición a los fines de la Asociación.
- c) velar por la conservación de los bienes de la institución.
- d) mantener la debida compostura en el local social.

Artículo 16° La infracción a lo dispuesto en el artículo anterior será sancionado, atendido su gravedad, del siguiente modo:

- a) observación, amonestación o apercibimiento, por parte de la Comisión Directiva.

b) suspensión hasta por 30 días, la cual será resuelta por la Comisión Directiva, con el voto conforme de la mayoría absoluta de sus miembros.

c) suspensión por más de treinta días o expulsión que serán resueltas privativamente por la Asamblea a petición de la Comisión Directiva o de 10 socios activos, requiriéndose para imponerlas el voto conforme de las 2/3 partes de los asambleístas presentes.

Artículo 17° De las resoluciones a que hacen referencia los incisos a) y b) del artículo precedente habrá recurso de apelación, sin efecto suspensivo, ante la Asamblea, la cual deberá convocarse al solo pedido del sancionado, en un plazo no mayor de treinta días.

TITULO III

De los órganos y sus competencias.

Artículo 18° Son órganos de la Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay: la Asamblea, la Comisión Directiva, la Comisión Fiscal y las Comisiones Especiales que create la Comisión Directiva de acuerdo al Artículo 40°.

CAPITULO I

De las asambleas.

Artículo 19° La Asamblea se integra por todos los socios de la asociación.

Artículo 20° El Asamblea se reunirá en sesión ordinaria una vez al año, con el cometido que expresa el Artículo 35°.

Artículo 21° Compete a la Asamblea juzgar la actuación de la Comisión Directiva, así como la de cualquiera de los integrantes de la misma, según se establece en el TITULO IV.

Artículo 22° La Asamblea podrá ser convocada a sesión extraordinaria en cualquier momento, por resolución de la Comisión Directiva o a solicitud de cuatro de sus miembros o de 1/3 de los socios activos, o del socio recurrente en el caso previsto en el Artículo 17°. También podrá hacerlo a pedido de la Comisión Fiscal en el caso de los incisos c) y e) del Artículo 44°.

Artículo 23° La Comisión Directiva fijará día y hora de reunión. El plazo para la citación no podrá exceder de diez días contados a partir de la resolución o solicitud que motivó la convocatoria. Si la Comisión Directiva fuere omisa en el cumplimiento de la obligación, la Asamblea podrá ser convocada por 1/3 de los socios activos.

Artículo 24° La Asamblea será citada por comunicación personal con tres días de anticipación como mínimo. En los casos de omisión previstos en el artículo anterior, podrá hacerse por la prensa con igual anticipación.

Artículo 25° En toda convocatoria deberá expresarse los asuntos que integran el orden del día. La Asamblea podrá alterar este orden por resolución de su mayoría simple, no pudiendo en ningún caso incluir en él un asunto nuevo. Con la firma de 1/3 de los socios activos se podrá solicitar a la Comisión Directiva, mediando dos días de anticipación, a la convocatoria de Asamblea, la inclusión de un asunto en el orden del día.

Artículo 26° La Asamblea sesionará con la mitad más uno de los socios activos, y 30 minutos después de la hora para la que fue citada, con el número de socios activos presentes, el cual no podrá ser inferior a 1/5 del total de socios activos. En este último caso, a pedido de 1/3 de los presentes se procederá a una nueva convocatoria de la Asamblea, en la cual no podrá tener lugar este recurso.

CAPITULO II

De la Comisión Directiva.

Artículo 27° La Comisión Directiva estará integrada por siete miembros así denominados: Presidente; Vicepresidente; Secretario; Secretario de Actas; Tesorero; y dos Vocales.

Artículo 28° A la Comisión Directiva compete la dirección ejecutiva de la institución y la coordinación de las realizaciones de la misma. Tendrá la supervisión, y el contralor administrativo y financiero del funcionamiento de los servicios sociales, de acuerdo con estos estatutos y los reglamentos respectivos.

Artículo 29° Respecto de la gestión administrativa, financiera y económica de la Asociación, la Comisión Directiva tiene las más amplias facultades de administración, disposición y afectación de sus bienes y negocios, pudiendo entre otras cosas:

- 1) representar a la Asociación por intermedio de su Presidente y su Secretario o de los dirigentes designados a tal efecto por la propia Comisión Directiva para cada caso particular
- 2) otorgar poderes generales de administración y disposición, o poderes especiales, con las facultades que creyere del caso conferir: sustituir total o parcialmente los poderes acordados y revocar los mandatos.
- 3) contratar servicios, nombrar, suspender y destituir los funcionarios, empleados y obreros dependientes de la asociación, fijar sueldos, remuneraciones, aguinaldos, gratificaciones, comisiones, compensaciones extraordinarias por servicios especiales, etc.
- 4) comprar, vender, permutar, ceder, y en cualquier otra forma enajenar o adquirir bienes inmuebles o muebles, créditos, derechos, acciones, etc. hipotecarlos, darlos en prenda o caución, anticresis, o cualquier otra forma de garantía, para seguridad de cualquier clase de obligaciones contraídas por la Asociación, incluso préstamo de dinero, títulos de deuda pública, etc. con las limitaciones fijadas en el artículo 53°.
- 5) arrendar para la Asociación, o dar en arrendamiento o aparcería, bienes muebles o inmuebles, por los precios, plazos y condiciones que estimare convenientes.
- 6) aceptar herencias, legados y donaciones, novaciones, subrogaciones, daciones en pago, confusiones, cesiones de crédito y derechos, etc.
- 7) ejercer directamente o por apoderados todas las acciones judiciales o administrativas en que la Asociación tenga interés, como actora, demandada o tercerista, con las más amplias facultades de derecho en materia procesal y las especiales de: desistir de las demandas, aceptar desistimientos, poner y absolver posiciones, prestar el juramento decisorio y deferirlo aún en el caso de no tener otras pruebas, conciliar y transigir sobre bienes o derechos comprendidos en la lista o cualesquiera otros que integren el patrimonio social; conceder y/o acordar quitas y esperas, renunciar expresa o tácitamente los recursos legales; entablar el recurso extraordinario de nulidad notoria y percibir judicial o extrajudicialmente el pago de las deudas.

Artículo 30° La Comisión Directiva fijará día y hora para sus sesiones debiendo reunirse por lo menos una vez cada dos meses. Sesionará extraordinariamente a solicitud de dos de sus miembros.

Artículo 31° Sus sesiones serán públicas mientras las 2/3 partes de sus miembros no resuelvan lo contrario.

Artículo 32° El quórum mínimo para sesionar es de cuatro miembros.

Artículo 33° El Presidente o en su ausencia el miembro que designe la Comisión Directiva abrirá la sesión y dirigirá los debates.

Artículo 34° La Comisión Directiva cesará en sus funciones:

- 1) a los dos años de su instalación. Su integración se renovará por mitades, mediante elecciones anuales que se registrarán por las siguientes bases:
 - a) voto secreto.
 - b) doble voto simultáneo.

- c) representación proporcional.
- d) sistema de mayor cociente.

2) por renuncia conjunta de todos sus miembros titulares. En tal caso, antes de abandonar sus funciones, deberá convocar a la Asamblea con el objeto de que ésta nombre una Comisión Provisoria que sustituya a la directiva renunciante en las medidas de urgencia, y convoque a elecciones en la fecha que el Asamblea determine.

3) como resultado de la censura resuelta por la Asamblea, según el procedimiento expresado en el TÍTULO IV.

Artículo 35° Con anterioridad a la expiración de su mandato total o parcial la Comisión Directiva convocará a la Asamblea, a la cual someterá para su consideración, la memoria y balance anuales.

CAPITULO III

De los órganos ejecutivos y comisiones especiales.

SECCION I

De la presidencia y demás cargos de la Comisión Directiva.

Artículo 36° Corresponde al Presidente:

- a) representa, conjuntamente con el Secretario o Tesorero, a la Asociación sin perjuicio que dicha representación pueda recaer en otro miembro de la Comisión Directiva, por expresa resolución de ésta.
- b) ejecutar las resoluciones de la Comisión Directiva o de las asambleas.
- c) resolver de acuerdo con el Secretario todos los asuntos de trámite administrativo de los diversos servicios de la Asociación.
- d) suscribir las actas y demás documentos, conjuntamente con el Secretario, sin las cuales no se reputarán auténticos. Se eximen de esta formalidad los documentos de mero trámite, los cuales podrán ser suscritos solamente por el Secretario.
- e) redactar la memoria anual.

Artículo 37° Corresponde al Secretario:

- a) ejercer la jefatura de la oficina de secretaría.
- b) coordinar la labor de los diversos servicios.
- c) realizar la citación para las sesiones de Asamblea y Comisión Directiva. d) llevar el archivo de la correspondencia enviada y recibida.
- e) concurrir facultativamente a las sesiones de las comisiones especiales. f) autenticar los documentos de mero trámite emanados de las comisiones especiales.
- g) colaborar con la presidencia en sus cometidos, como órganos de coordinación administrativa general.

Artículo 38° Corresponde al Secretario de Actas:

- a) extender las actas y darles lectura en oportunidad, firmándolas una vez aprobadas. b) llevar el libro de

actas.

- c) organizar un archivo de documentos relacionados con la vida interna y externa de la institución.

Artículo 39º Corresponde al Tesorero:

- a) la recaudación y custodia de los fondos de la Asociación.
- b) verificar los pagos de los gastos autorizados.
- c) verificar los recibos de todos los fondos ingresados.
 - d) llevar los libros de contabilidad que sean necesarios, declarándose indispensable un libro de caja y un fichero con el movimiento mensual de cuotas.
- e) llevar un archivo con los comprobantes de tesorería.
 - f) presentar mensualmente a la Comisión Directiva la nómina de socios morosos, renunciasteis, etc.
 - g) hacer un inventario de todos los bienes de la institución, anualmente y con el tesorero saliente, cuyo ejemplar original, firmado por ambos, será elevado a la Comisión Directiva.
 - h) someter a la Comisión Fiscal, anualmente, para su aprobación, el balance anual con sus comprobantes respectivos; en cualquier momento deberá presentar los libros y comprobantes a la referida comisión.

SECCION II

De las comisiones especiales

Artículo 40º La Comisión Directiva podrá crear, para auxiliarse en el desempeño de su labor, comisiones especiales, con los cometidos que en cada caso considere oportuno otorgarles.

CAPITULO IV

De la Comisión Fiscal.

Artículo 41º En el mismo acto eleccionario para elegir la Comisión Directiva, y por los mismos procedimientos y sistemas se elegirán los miembros de la Comisión Fiscal en número de tres y sus respectivos suplentes.

Artículo 42º Los miembros de la Comisión Fiscal deberán ser socios activos. El régimen de suplencias será idéntico al de la Comisión Directiva.

Artículo 43º Los miembros de la Comisión Fiscal no podrán ser miembros de la Comisión Directiva, ni suplentes de los mismos.

Artículo 44º Son cometidos de la Comisión Fiscal:

- a) reunirse como mínimo una vez al año, a los efectos de fiscalizar todo lo concerniente a las finanzas de la Asociación, cuyos balances deberán firmar una vez aprobados.
- b) efectuar tantas veces como se creyere conveniente el arqueo de caja, y revisar todos los comprobantes de ingresos y egresos, así como ordenar cualquier investigación para comprobar la validez de los documentos que creyere dudosos.
- c) dar cuenta a la Comisión Directiva de cualquier irregularidad que notare. En caso de no ser tenida en cuenta por la Comisión Directiva la renuncia de irregularidades constatadas, estará facultada para convocar de inmediato a una Asamblea Extraordinaria.

- d) practicar anualmente y además, siempre que las considere necesarias, inspecciones de contabilidad en cualquiera de los servicios de la Asociación, dejando constancia de su intervención en los libros inspeccionados y dando cuenta a la Comisión Directiva.
- e) tener iniciativa en el procedimiento de censura en los casos que entienda que la Comisión Directiva ha violado los estatutos. A esos efectos, deberá previamente intimar a la Comisión Directiva.

TITULO IV

De la censura.

Artículo 45° La Asamblea de socios podrá juzgar la actuación de cualquiera de los integrantes de la Comisión Directiva, censurando su gestión o cualquiera de sus actos de administración. Será así mismo competente para censurar a cualquier Secretario de Comisión, de conformidad a los mismos principios aplicables a los miembros de la Comisión Directiva.

Artículo 46° La petición de la convocatoria a la Asamblea para considerar censuras deberá ser hecha por escrito por tres miembros de la Comisión Directiva, por dicha comisión, por la Comisión Fiscal o por 1/3 de los socios.

Artículo 47° Formulada la petición, se convocará a la Asamblea de acuerdo con los principios de estos estatutos.

Artículo 48° Para que la censura sea aprobada deberá contar con los votos de los 2/3 de presentes en la Asamblea, siempre que se tenga un quórum mínimo de 1/3 de los socios activos de la Asociación. Esta votación deberá ser nominal debiendo la Comisión Directiva asegurar los medios para hacer efectivos estos quórum.

Artículo 49° La aprobación de la censura por parte de la Asamblea en las condiciones determinadas en los presentes estatutos determinará automáticamente el cese de la Comisión Directiva o del dirigente censurado, debiéndose proceder en el primer caso como indica el numeral 2) del Artículo 34° y en el segundo, mediante la convocatoria del suplente respectivo.

Artículo 50° Si la censura solicita no alcanzara a contar en la Asamblea con los votos necesarios para su aprobación no podrá ser vuelta a pedir por los mismos motivos hasta pasados seis meses de la fecha de la Asamblea en que se produjo la votación insuficiente.

TITULO V

Del fondo social y de su administración.

Artículo 51° El fondo social estará constituido:

- a) por el capital inicial.
- b) por la cuota fija de los socios.
- c) por las donaciones que se hicieren a la Asociación.
- d) por el producido de todos los actos que se organicen en su beneficio.
- e) por todos aquellos recursos que arbitre la Comisión Directiva.

Artículo 52° Al iniciar el ejercicio anual los tesoreros saliente y entrante, el Presidente o Vicepresidente entrante y un miembro de la Comisión Fiscal entrante determinarán una unidad llamada índice M que se obtendrá de la siguiente manera: se sumarán los ingresos por concepto de cuota social de los meses de mayo, junio y julio inmediatamente anteriores y se calculará el promedio aritmético de la suma de esos tres meses. El promedio obtenido, redondeado a la centena superior será el índice M que estará vigente en el ejercicio. El resultado de este cálculo será registrado en el libro de actas con la firma de los intervinientes.

Artículo 53° La Comisión Directiva dispondrá durante el ejercicio anual de las siguientes disponibilidades de dinero:

- 1) el equivalente a 8 M (ocho veces el valor de M) para ser destinado a gastos generales, contrataciones, viáticos, y gastos por recepción de autoridades o controladores de tránsito aéreo

extranjeros.

2) el equivalente a dos M (dos veces el valor M) para ser destinado a solventar gastos originados por publicaciones que la Comisión Directiva estime conveniente publicar. Si esta cantidad resultase insuficiente se podrá utilizar excedentes de lo disponible por el inciso 1).

3) el monto que se requiera para el pago de la cuota anual de afiliación a la Federación Internacional de Asociaciones de Controladores de Tránsito Aéreo (IFATCA) y suscripción a la o las publicaciones de la misma que la Comisión Directiva estime conveniente recibir.

4) si los montos fijados se estimaran o resultaran insuficientes la Comisión Directiva citará a Asamblea para que la misma disponga la aplicación de las mencionadas sumas.

5) cualquier erogación de las citadas en el inciso 1) que supere el valor de un M (una vez el valor M) requerirá el voto conforme de la mayoría absoluta de la Comisión Directiva. Esta exigencia no rige para los incisos 2) y 3).

Artículo 54° El activo en moneda nacional o extranjera, títulos o valores que posea la Asociación se depositará en instituciones bancarias, en cuentas a nombre de la ACTAU. La disponibilidad de dicho fondo se regirá por lo señalado en los Artículos 52° y 53°.

TITULO VI

De la interpretación y reforma.

Artículo 55° Corresponde exclusivamente a la Comisión Directiva la interpretación de estos estatutos, previo el asesoramiento que crea conveniente, o el informe de una Comisión Especial creada a tal efecto.

Artículo 56° La reforma total o parcial de estos estatutos podrá ser iniciada ante una Asamblea de socios en la cual se discutirá el proyecto de reforma, requiriéndose para su aprobación el voto favorable de las 3/5 partes de los socios activos presentes.

Artículo 57° La aprobación con o sin modificación, del proyecto de reforma por dicha Asamblea, deberá ser ratificada dentro de los 20 días siguientes por una nueva Asamblea. Puede encomendarse provisoriamente a la Comisión Directiva la tarea de articular las enmiendas que hubieran sido hechas al proyecto por la primera Asamblea.

TITULO VII

De la disolución.

Artículo 58° No podrá disolverse la Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay, en tanto se opongan a ello 1/5 de los socios activos.

Artículo 59° La Asamblea llamada a pronunciarse sobre la disolución de la entidad, deberá contar con un quórum mínimo de 1/3 de los socios activos.

Artículo 60° Para esta Asamblea los socios deberán ser citados personalmente y por la prensa con 15 días de anticipación. Para sus resoluciones se requerirá el voto de los 2/3 de los socios activos presentes.

Artículo 61° En caso de disolución, los bienes de la Asociación serán entregados a instituciones de beneficencia, una vez cubiertas las obligaciones pendientes.

REGLAMENTACION A LOS ARTICULO 34° INCISO 1) Y 41° DE LOS ESTATUTOS DE ACTAU REFERENTES A LA INTEGRACION DE LA COMISION DIRECTIVA, COMISION FISCAL Y ACTOS ELECTORALES.

1° La integración de la Comisión Directiva se renovará de la siguiente forma:

a) Presidente: se renovará anualmente pudiendo ser reelecto.

b) otros integrantes: se renovarán anualmente tres de ellos, permaneciendo los tres restantes hasta el año siguiente en que serán estos los relevados. Podrán ser reelectos.

2° La Comisión Fiscal se renovará anualmente en su totalidad pudiendo ser reelectos. 3°

El presidente electo será el candidato a presidente de la lista más votada.

4° Los restantes integrantes de la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal serán electos en forma proporcional a los votos obtenidos por cada lista. Los suplentes ingresarán en el orden preferencial establecido en las listas respectivas.

5° En el caso de agotarse la lista de suplentes de una lista la nominación respectiva deberán efectuarla los integrantes de la Comisión Directiva electos por esa lista siempre que estos sean más de uno.

6° En el caso de que una lista quedara sin titulares ni suplentes, o que el titular fuera uno solo de acuerdo al artículo anterior deberá ser la Asamblea quien nomine los suplentes respectivos.

7° El ejercicio de la Comisión Directiva será del 1° de agosto al 31 de julio. El mismo periodo regirá para la Comisión Fiscal.

8° Durante el mes de julio la Comisión Directiva deberá llamar a Asamblea anual ordinaria de acuerdo a los Artículo 20° y 35° de los estatutos. Presentará memoria y balance anual, y llamará a presentación de listas de candidatos y elecciones.

9° El plazo de presentación de listas no podrá ser inferior a 15 días.

10° Durante ese lapso los interesados en presentar listas entregarán a la Comisión Directiva la cantidad de copias que ésta estipule, debidamente integradas de acuerdo al Artículo 12°. Las listas deberán individualizarse con un número.

11° El único cargo nominado en las listas será el de Presidente. Los demás cargos de la Comisión Directiva se distribuirán anualmente, y en cada caso en la primera sesión de la Comisión Directiva por decisión de ella.

12° Las listas electorales deberán incluir: un candidato a presidente; tres candidatos titulares a la Comisión Directiva en orden preferencial, numerados del uno al tres; tres candidatos suplentes para la Comisión Directiva, en orden preferencial numerados del cuatro al seis; tres candidatos titulares para la Comisión Fiscal, en orden preferencial numerados del uno al tres; tres candidatos suplentes para la Comisión Fiscal, en orden preferencial numerados del cuatro al seis.

13° La Comisión Directiva integrará un padrón electoral en el que figurarán los socios honorarios, fundadores y activos que no tengan atraso en sus cuotas sociales mayores a tres meses.

14° La Comisión Directiva fijará fechas y lugares de votación.

15° En caso de no presentarse ninguna lista dentro del plazo fijado para ello, la Comisión Directiva deberá presentar una que se plebiscitará como lista única.

16° En caso de presentarse una sola lista de candidatos, se plebiscitará como lista única y ésta resultará electa al recibir por lo menos un voto.

17° En caso de que las listas presentadas no recibieran ningún voto, la Comisión Directiva presentará una y se hará un nuevo llamado a elecciones con esta única lista. En caso de reiterarse el resultado negativo deberá llamarse a Asamblea y ésta decretará la integración de la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal.

18° Los integrantes que deban continuar su mandato hasta el período siguiente pueden ser electos presidente, ingresando el respectivo suplente de la lista original. En caso de estar actuando como presidente por renuncia del titular, otro integrante de la Comisión Directiva, éste también podrá ser electo presidente,

ingresando un suplente de la lista original.

19° La Comisión Directiva tomará las providencias para que los socios del interior o exterior habilitados para votar puedan hacerlo por medio del correo. Sus votos deberán ser enviados en doble sobre y se introducirán en las urnas correspondientes con las garantías del voto secreto.

20° A los efectos del escrutinio se formará un comité electoral que estará integrado por la Comisión Fiscal, un representante de la Comisión Directiva y un delegado de cada lista presentada.

21° El comité electoral nominará a un Presidente y un Secretario y será responsable del escrutinio. Labrará un acta con la firma de la totalidad de sus integrantes presentes.

22° Los integrantes de la Comisión Fiscal y el representante de la Comisión Directiva en el comité electoral, no podrán ser a su vez delegados de lista. No obstante podrán integrarlas en calidad de candidatos.

Anexo

5. Pauta de entrevista a miembros de la comisión directiva

PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

- Nombre completo
- Edad
- Nivel de estudios (incluyendo estudios diferentes del curso de controlador aéreo)
- Lugar donde trabaja (cuál aeropuerto) y por otra parte un poco sobre su experiencia laboral a grandes rasgos (ejemplo: que hayan trabajado en otro rubro)

SOBRE LA PROFESIÓN DEL CONTROLADOR AÉREO

¿Por qué elegiste ser controlador aéreo? ¿Hace cuánto que trabajas de eso?

¿Cuáles son las dificultades que encontrás de ser controlador aéreo hoy en Uruguay?

Conociendo hoy las características del trabajo, ¿volvieras a elegir esta carrera ? Antes de decidir ser controlador aéreo ¿pensabas en alguna otra carrera como opción?

¿Cómo llegaste a formar parte de ACTAU?

(Para Pablo: ¿cómo te convertiste en presidente?)

(Para Andrés y Paola: ¿cómo te convertiste en parte de la directiva?)

¿Por qué elegiste tener ese rol dentro de la asociación?

¿Cómo te sientes dentro de ACTAU? Cualquier reflexión sobre su posición en la organización, sobre la actuación de ACTAU o de cómo se perciben ellos en referencia al sindicato

PREGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE LA ACTIVIDAD DE ACTAU

En sus palabras ¿cómo definiría la misión y la visión de la organización?

¿Cuáles crees que sean las características que identifican a ACTAU como organización? Es decir, ¿qué adjetivos usarías para definir al sindicato y su acción?

¿Cuáles dirías que son los principales objetivos a corto y largo plazo de ACTAU?

¿Cómo describirías a los afiliados de ACTAU? (franja etaria y otros)

¿Cómo describirán el grado de pertenencia de los socios frente a la organización?

¿Hay gente inactiva? Es decir, que aporten a la organización y no estén involucrados activamente. ¿Puede reconocer miembros comprometidos?

¿Cuántos estarían en el núcleo de la actividad de la organización? ¿Cuál sería el rol y quiénes en la periferia? ¿Han intentado una campaña de reafiliación?

¿Cómo se dan los procesos de comunicación en las diferentes actividades que realizan?, por ejemplo para coordinar una asamblea, informar novedades, etc.

¿Cada cuánto se convoca asamblea? ¿Los directivos efectivamente se reúnen cada dos meses como plantea el estatuto?

¿Cuál es tu opinión con respecto al uso de Zoom para las asambleas?

¿Qué opinas sobre el uso de redes sociales para difundir noticias y acciones de ACTAU? ¿Qué piensas de las redes sociales creadas hasta el momento?

¿Qué nos puedes decir acerca de los actores que están en relación con la org? Por ejemplo PIT CNT, Fuerza Aérea, Instituto de Adiestramiento Aeronáutico u otros.

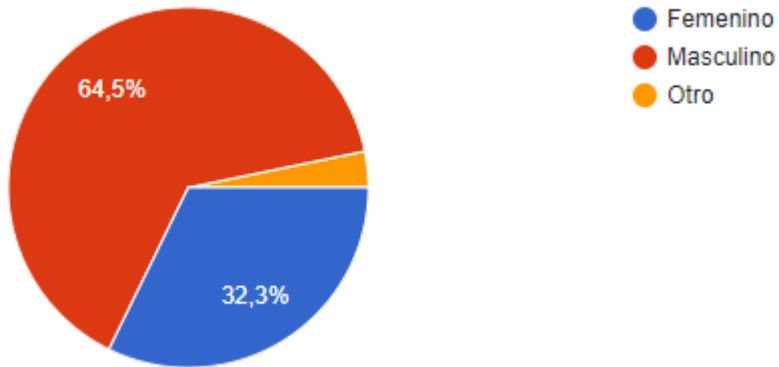
¿Dónde se ven en 5 años? ¿Y cómo organización?

Anexo

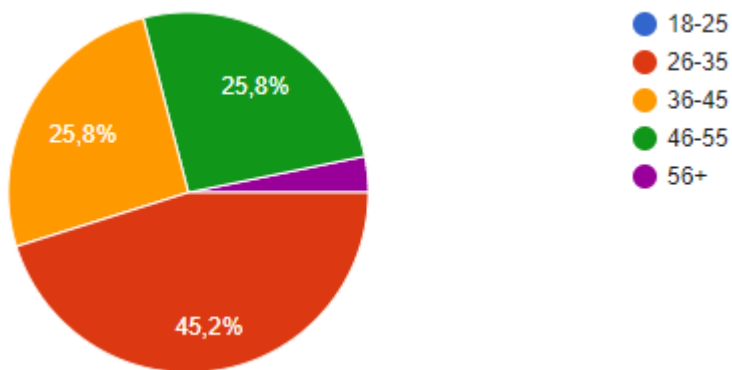
6. Sondeo de opinión: Resultados

Sondeo de opinión: cuestionario y gráficas de análisis

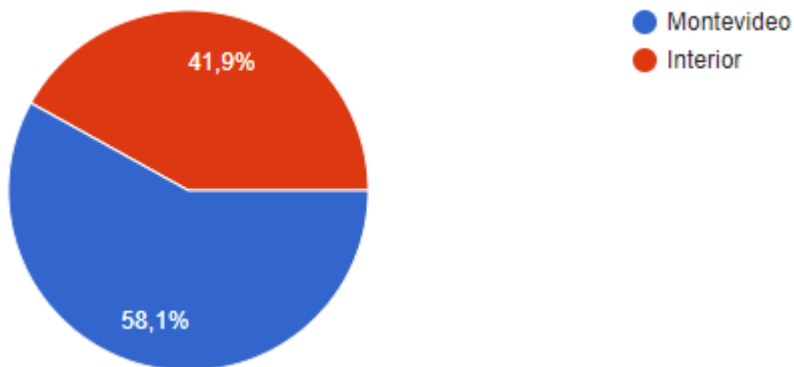
1- Género



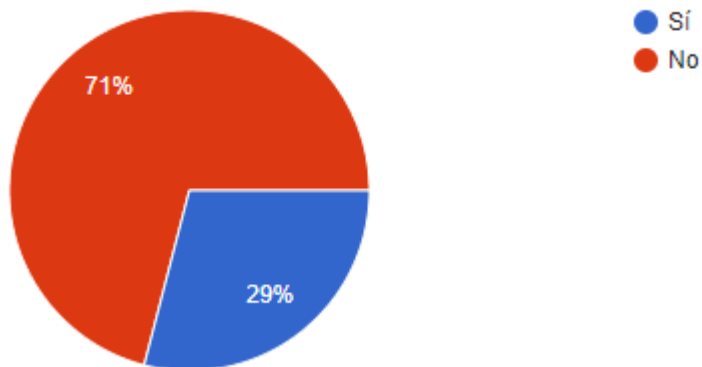
2- Rango de edad



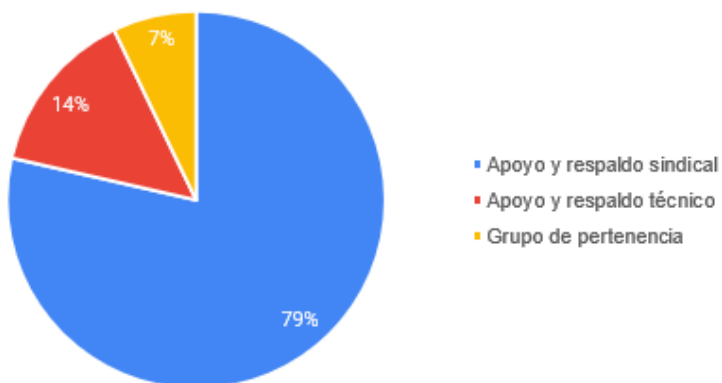
3- ¿Dónde trabajas?



4- Pertenece a la Comisión Directiva

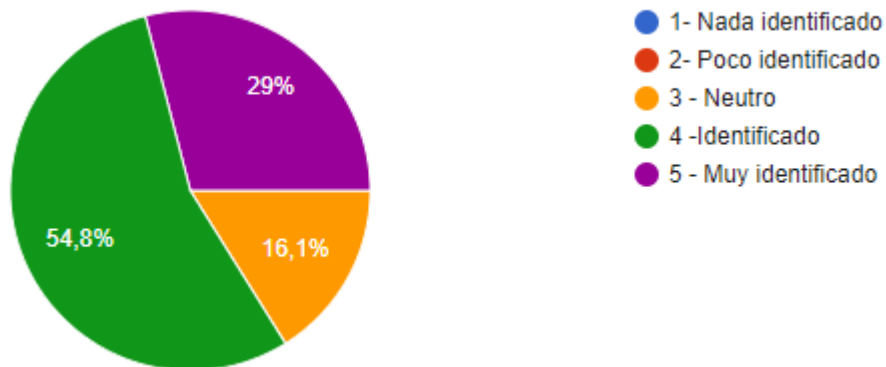


5- ¿Por qué te afiliaste a ACTAU?

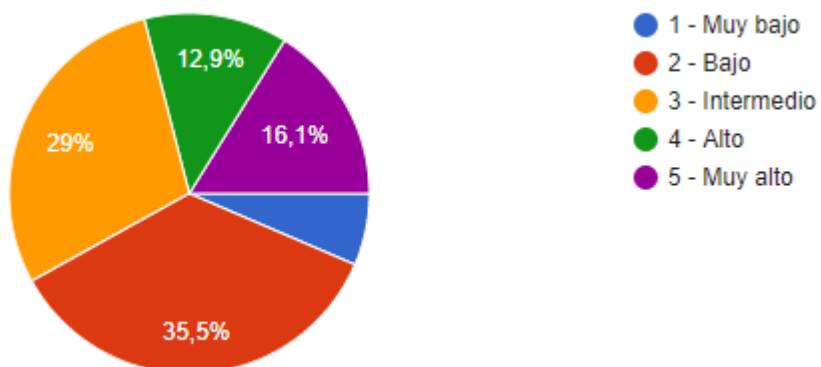


Elaboración propia en base a la diferentes respuestas de esta pregunta

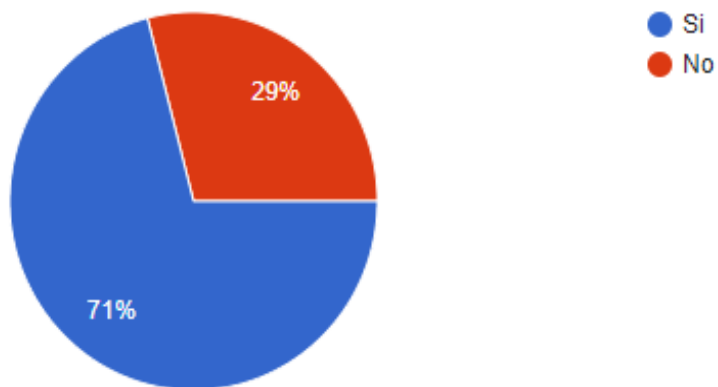
6- En qué grado te sentís identificado por ACTAU



7- ¿Cómo describirías tu nivel de participación en la asociación?



8- ¿Consideras que hay un espacio de participación y debate accesible y frecuente para todos sus miembros?

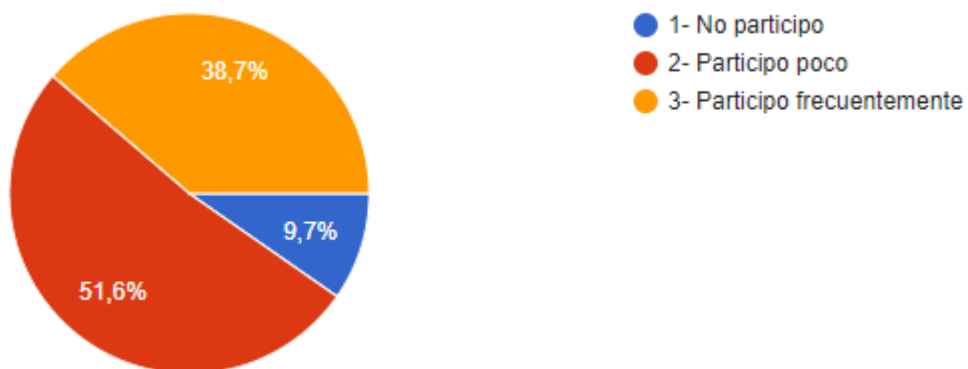


9- Si tu respuesta fue no ¿por qué?

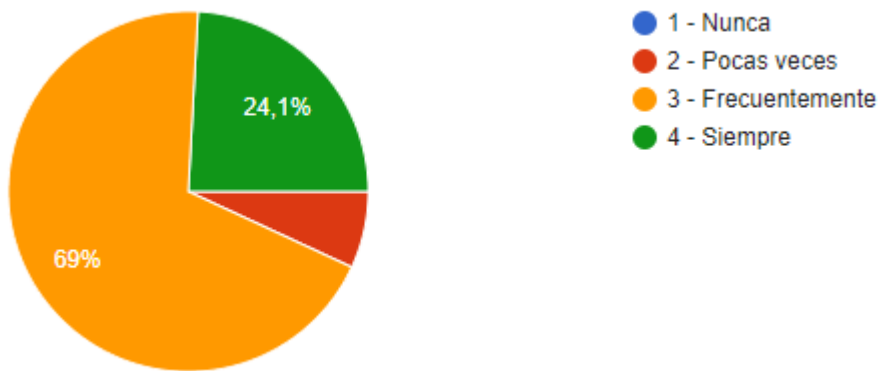


Elaboración propia en base a la diferentes respuestas de esta pregunta

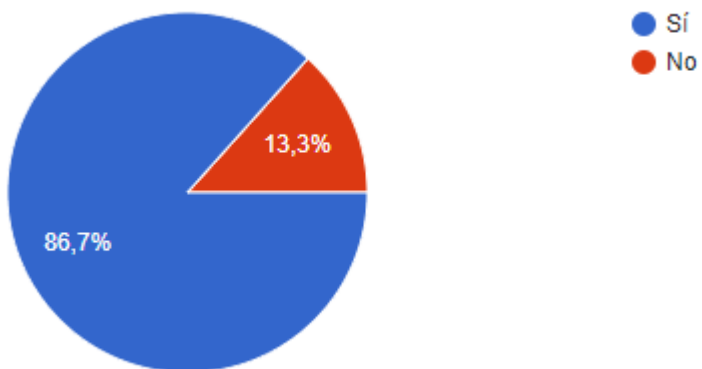
10- ¿En qué grado participas en la toma de decisiones de la asociación?



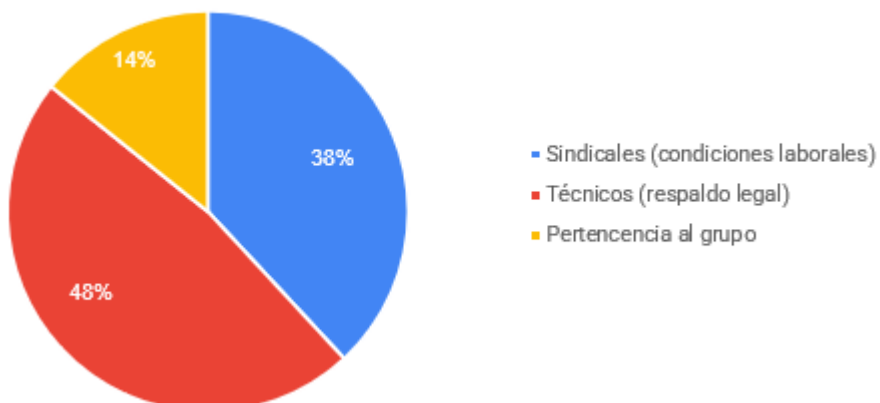
11- ¿Las acciones propuestas se llevan a cabo?



12- ¿Percibes algún tipo de beneficio por formar parte de ACTAU?

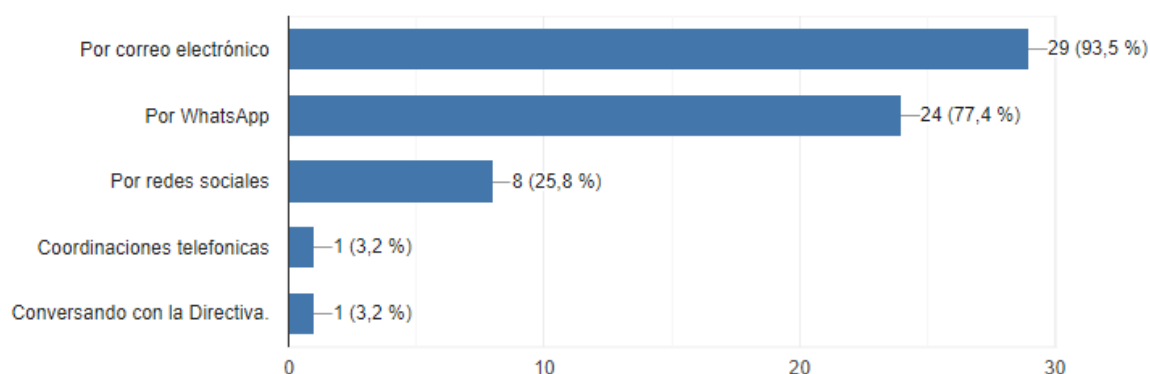


13 - Si la respuesta es sí, ¿cuáles?

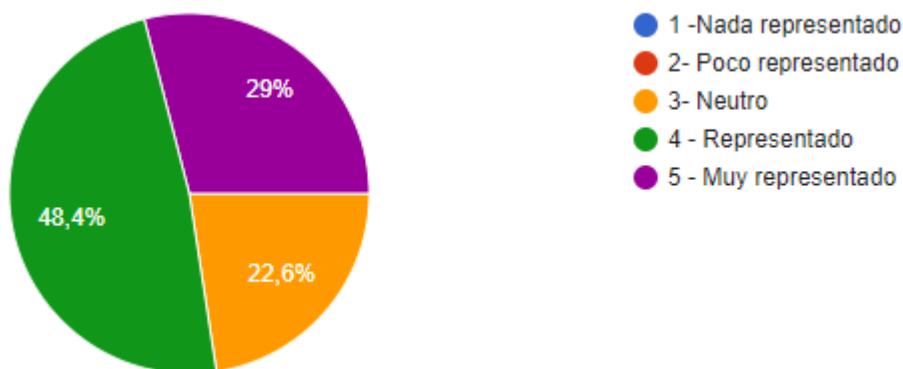


Elaboración propia en base a la diferentes respuestas de esta pregunta

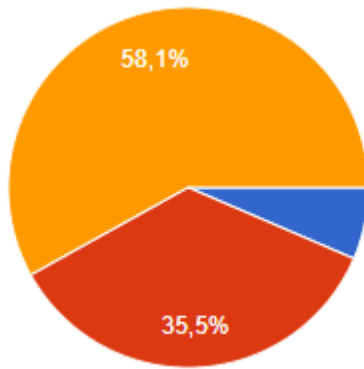
14- ¿Por dónde recibes información de ACTAU?



15- ¿En qué grado te sientes representado por las decisiones tomadas por la comisión directiva actual?

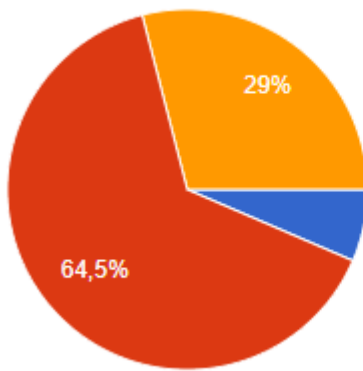


16- ¿Crees que ACTAU tiene capacidad de incidencia como colectivo gremial en los temas que les compete?



- 1 - Poca incidencia
- 2- Algo de incidencia
- 3- Mucha incidencia

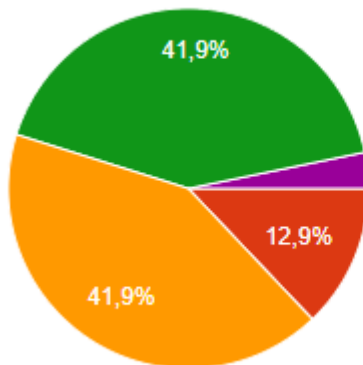
17- ¿Y cómo asociación técnica?



- 1- Poca incidencia
- 2- Algo de incidencia
- 3- Mucha incidencia

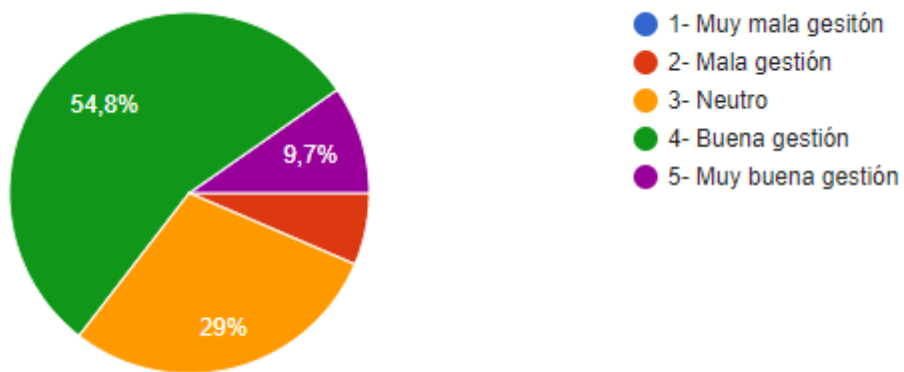
18- ¿Cómo percibes la comunicación externa?

La com. externa tiene como objetivo mejorar y potenciar las relaciones con los distintos agentes con los que está relacionada la organización, por ejemplo la ciudadanía y otros actores.

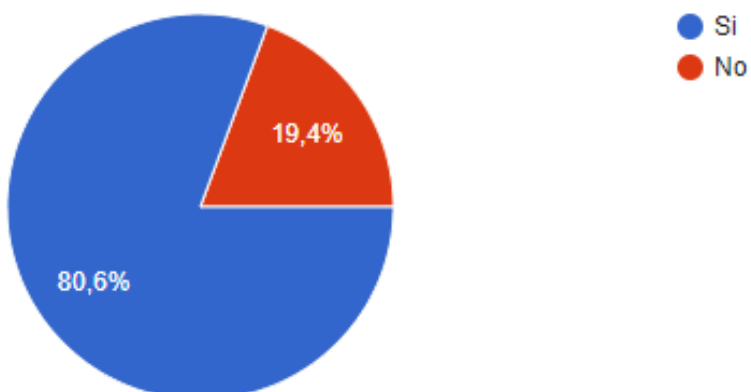


- 1- Muy mala
- 2- Mala
- 3- Neutra
- 4- Buena
- 5- Muy buena

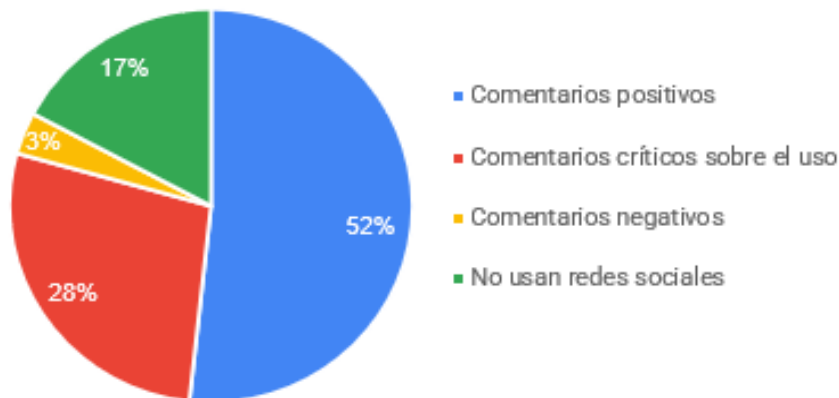
19- Teniendo en cuenta el conflicto reciente con respecto a los radares, ¿cómo calificas la gestión de la asociación en materia de comunicación?



20- ¿Sigues a ACTAU en redes sociales?



21- ¿Sigues a ACTAU en redes sociales? ¿por qué?



Elaboración propia en base a la diferentes respuestas de esta pregunta

22- Agradecemos escribas aquí aquello que no fue preguntado y que deseas contarnos

- La comunicación interna ha sido prácticamente inexistente en los últimos años. La comunicación hacia el exterior ha transmitido poca o nula información y alineada con el discurso oficial que dista mucho de los hechos. Tampoco se utilizó la exposición mediática en favor de los objetivos de ACTAU, en caso que los haya. La integración actual del colectivo de controladores no permite prácticamente acción alguna.

- La Asociación a nivel Sudamericano y parte del Caribe es un ejemplo en Logros y Convenios ,lamentablemente este proceso fue muy desgastante para sus miembros

- Tal vez tomando medidas más extremas se logren más cosas

Anexo

7. Análisis FODA

Fortalezas

Alto nivel de afiliación e identificación

Clima de confianza: en la directiva actual

Los miembros se sienten representados y escuchados

Integrantes de la directiva son dedicados y comprometidos

Brindan un gran respaldo legal a sus miembros

Tienen un alto grado de incidencia gremial

Oportunidades

Solidaridad entre sindicatos y actores políticos de Uruguay

Solidaridad entre sindicatos y actores políticos internacionales

Falta de reconocimiento de su asesoría técnica en aviación

Bajo grado de incidencia técnica aeronáutica

Debilidades

Falta de formación y uso herramientas en comunicación

Desidia de los miembros

Rechazo al formato virtual de encuentros

Deficiente gestión de prensa y redes sociales

Sobrecargo de tareas en la directiva

Tareas honorarias de la directiva

Amenazas

Falta de presupuesto para el rol de controlador aéreo

Fallas técnicas y de infraestructura (problemas con radares, equipos de comunicación obsoletos)

Relación conflictiva con la DINACIA

Declaración de esencialidad (limitación al derecho a huelga)

Limitación en la formación por falta de aperturas de cursos

Falta de reconocimiento público de su labor profesional

Menor cantidad de empleados que los necesarios lo que implica una mayor carga horaria para los controladores

Anexo

8. Comunicado de ACTAU en *Twitter* e *Instagram*

Comunicado de la asociación acerca del mensaje de la controladora aérea en relación a la llegada de las vacunas.

1ro de marzo de 2021

Comunicado en relación a la información brindada en Las Cosas en su sitio

En relación a la información brindada en el programa "Las Cosas en su sitio" de Radio Sarandí, la Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay comunica que no ha emitido opinión sobre el contenido o la espontaneidad del mensaje efectuado por nuestra colega en ocasión del arribo del avión que trajo las primeras vacunas contra el Covid-19 a Uruguay.

Asimismo, reafirmamos la independencia técnica de los controladores en el desempeño de sus funciones, quienes tienen como prioridad siempre la seguridad operacional.

Finalmente, los controladores estamos orgullosos de haber formado parte del equipo que hizo posible la llegada de las vacunas a Uruguay y reivindicamos la importancia de una aviación segura y eficiente.

Anexo

9. Análisis y recomendaciones para el sitio web de ACTAU

ACTAU

Sitio web



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Cometido del sitio web

- Proveer canales formales para acceder a información institucional de ACTAU y del sector aeronáutico, tanto para los afiliados como para personas externas a la organización.
- Facilitar el acceso de espacios de participación a los integrantes de ACTAU a través del diseño de una Plataforma de Comunicación Interna (intranet).
- Establecer públicamente los objetivos y valores de la organización.
- Mantener al tanto a los afiliados de las novedades y otros acontecimientos como capacitaciones, cursos, actividades, reconocimientos, etc.
- Generar un espacio donde se estimule el reconocimiento de los logros de la organización y de la comisión directiva

Sugerencias de contenido

ACTAU

Enlaces de Interés



Sobre Nosotros

Historia, valores, objetivos.



Historia

Nuestra historia e inicios.



Directiva

Miembros de nuestra directiva



Acceso Socios

Acceso exclusivo para socios.

Sugerencias de contenido

Quienes somos

- ▶ Descripción breve de la asociación
- ▶ Misión, visión y valores en un lenguaje menos estructurado
- ▶ Establecer objetivos de la organización
- ▶ Un mapa interactivo de los aeropuertos de todo el país para darlos a conocer

Historia

- ▶ Comienzo e historia de la asociación
- ▶ Historia de los aeropuertos (con fotos)
- ▶ Galería de fotos de los diferentes aeropuertos y los controladores
- ▶ Fotos de la sede ?

Directiva

- ▶ Presentación de la directiva con nombre, rol y foto individual
- ▶ Comunicaciones oficiales de la asociación

Sugerencias de contenido

Es importante incluir información general sobre la **profesión**:
Describir el rol del controlador aéreo, sus aptitudes, tareas y responsabilidades.

También puede ser provechoso detallar los requisitos para ser controlador en Uruguay.
Hablamos de datos sobre los cursos, el IAA, las condiciones de ingreso, etc.

Las **noticias**
Deben tener su propia sección, que puede estar en la página principal. Es necesario tener estrategias para mantenerla actualizada: replicación, producción o ambas.

Sugerencias de contenido

Área de socios

Registro de socios a través de su mail y una contraseña

- Cursos para controladores (fechas, requisitos)
- Talleres y actividades (fechas, inscripciones, voluntarios para su desarrollo)
- Generar un calendario con fechas de asambleas, reuniones, eventos, etc.
- Galería de fotos interna para socios
- Beneficios de la organización para los afiliados

Enviar mailings a través diferentes plataformas, así los afiliados podrán recibir por correo las actualizaciones de la página web. Se pueden usar plantillas más atractivas, con comunicaciones directas a los miembros, que inviten a su participación (por ejemplo hablar de “nosotros”).

Proponemos designar un delegado por cada aeropuerto para canalizar consultas o sugerencias de manera descentralizada. Si se ejecuta, esta información podría ser presentada junto con un mapa de aeropuertos como referencia.

Diseño del sitio

Contenido

Aspectos técnicos a tener en cuenta

Su jerarquización: la descripción de la homepage, la producción de contenido, el diseño de la plantilla (con sus respectivos encabezados y subtítulos), la cantidad de información producida y los espacios de interacción para el usuario.

En la página de inicio se toma en cuenta el **logo** (posición, características y eficacia a la hora de lograr identidad visual), las **secciones** (nombre y disposición), la **plantilla** propiamente dicha, los **contenidos** propios, exportados o pensados específicamente para la web, la **imagen de los dirigentes**, las **fotos** (selección, posición en las notas y calidad visual), los videos y los enlaces considerados **archivos institucionales**.

Estas características de la comunicación digital reflejan las prioridades, valores y principios de la organización

Diseño del sitio

Experiencia del usuario

Claves a tener en cuenta para la presentación de los contenidos:

- El ojo siempre tiende a comenzar la lectura por el ángulo superior izquierdo.
- Dejar espacios en blanco ya que atraen la vista y permiten el descanso visual.
- **Menos es más** opera como mandato en los contenidos digitales.
- Las páginas cortas son mejores, el usuario no siempre usa el scroll.
- Los párrafos largos y los textos que obligan a hacer scroll atentan contra la atención del usuario.
- Utilizar un criterio constante para las fotos y videos (de stock y propias).

Se debe trabajar en profundidad la relación entre página web y redes sociales



No se trata de replicar los mismos contenidos en las redes sociales y en el sitio web. Se tiene que profundizar los diferentes lenguajes para comunicarse en cada lugar.

Es indispensable trabajar la identidad visual, a través de la selección de imágenes, edición de videos.



Ambos puntos nos permitirán ampliar las posibilidades de interacción para que las redes funcionen como tales: canales de contacto con afiliados y trabajadores del sector.

Es importante definir y segmentar los tipos de públicos, para luego producir contenidos para cada uno de esos segmentos.

Recomendaciones técnicas

Visualización de la página web en tiempo real:

<https://www.actau.uy/>

ACTAU

Sitio web



SEGUNDA REVISIÓN



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Sección NOSOTROS

¿Quiénes somos?

- Según el concepto de la organización creemos que **“Son fines de la asociación”** queda más pertinente que a la Institución.
- Hay información repetida en uno en el último punto.

Son fines de la institución:



La defensa de los intereses morales, culturales y materiales de los controladores de tránsito aéreo, considerados individual y/o colectivamente, velando por el respeto y efectividad de la dignidad funcional.



Nuestra asociación cuenta con un poco menos de 100 socios, a los cuales representa a nivel nacional e internacional. Además de asistencia legal y técnica, sus socios tienen acceso a beneficios en empresas locales y regionales, mediante convenios.



Nuestra asociación cuenta con un poco menos de 100 socios, a los cuales representa a nivel nacional e internacional. Además de asistencia legal y técnica, sus socios tienen acceso a beneficios en empresas locales y regionales, mediante convenios.

Sección NOSOTROS

¿Qué hace un CTA?

Aquí se presenta la información sobre el CTA mediante preguntas disparadoras como: qué servicio proveen, donde se brindan e historia de la profesión.

- Recomendamos agregar en un algún lugar más visible y llamativo información de donde estudiar la carrera, cuáles son los requisitos, los diferentes puestos, etc. Es necesario tomar en consideración que el sitio será una fuente de información para futuros estudiantes.

Aconsejamos crear otra pestaña desplegable o una sección aparte, tal vez llamada “Estudia CTA”

- En la historia de la profesión, abajo del todo, aparece el link a la web de IAA. Consideramos que la información queda algo perdida. Se podría trasladar a otra parte, por ejemplo a la sección donde se explique los requisitos y lugares de estudio del CTA.

Sección NOSOTROS

Comisión Directiva

- Junto con el nombre y rol del integrante de la comisión, agregar referencias, o la explicación de las siglas, ya que los usuarios por fuera del sector aeronáutico probablemente desconozcan lo que quieren decir.



Pablo Paseyro

Presidente
Controlador de Torre (SUMU)



José Borderre

Vicepresidente
Controlador de Torre (SUMU)



Paola Colina

Secretaría
Controlador de Torre (SUMU)



Guillermo Facello

Secretario de Actas
Controlador de Torre, APP y
ACC (SUMU)

Sección ¿QUÉ HACEMOS?

¿Qué hacemos?

- Sugerimos mover **Novedades ACTAU** dentro de la sección de **Noticias** y que esté dividida. Por ejemplo una opción que sea **Noticias** y otra que sea **Novedades ACTAU**.
- Rever título de la sección. Los elementos que se despliegan no se corresponden realmente con el título “¿Qué hacemos?”. Proponemos como alternativa cambiar el nombre a “Actores”

Sección ¿QUÉ HACEMOS?

Para las partes del sitio donde se encuentra la información de otros actores como IFATCA, ITF y COFE, sería una buena idea agregar los links oficiales de sus páginas web.

En el caso de IFATCA incluso se menciona una revista digital, The Controller, se incluye la dirección de URL, pero no linkeada.

Mientras que para ITF y COFE no aparecen links a sus webs oficiales.

¿Qué es IFATCA?

La Federación Internacional de Asociaciones de Controladores de Tránsito Aéreo, es una federación sin fines de lucro y apolítica, cuyos objetivos son promover la seguridad, eficiencia y regularidad en la Navegación Aérea Internacional; asistir y asesorar en el desarrollo de sistemas seguros y ordenados de Control de Tránsito Aéreo; promover y mantener un alto nivel de conocimiento y eficiencia profesional entre los Controladores de Tránsito Aéreo y proteger y salvaguardar los intereses de la profesión de Control de Tránsito Aéreo. Tiene más de 50.000 miembros afiliados en 130 países de todo el mundo.

ACTAU es parte activa de IFATCA desde 1962 y ha sido recientemente anfitrión de la 37ª America's Regional Meeting que se celebró en diciembre de 2021 en Montevideo.

La revista The Controller es la publicación oficial de IFATCA y se pueden leer todos sus números en the-controller.ifatca.org

Sección INICIO



- El título de Secciones destacadas tiene un error de tipeo

Revisión General

Funciones

- ▶ La opción de compartir las notas por redes ¿efectivamente lleva a cada una? ¿permite publicar la nota?
- ▶ ¿Los botones de las redes te llevan a cada red?
- ▶ ¿Funcionan los formularios de contacto?

Redacción

- ▶ También a futuro sugerimos revisar en profundidad los bloques de texto, como para hacer alguna corrección de redacción.
Tono comunicacional utilizado.
- ▶ Frases que quedan redundantes, gramática, punteo, etc.

Consultas

- ▶ Los comunicados oficiales de la asociación, ¿se van a encontrar dentro de la sección Nosotros o Novedades de ACTAU?
- ▶ Faltaría agregar cuáles son los aeropuertos y ubicación

ACTAU

Sitio web



TERCERA REVISIÓN



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Sección NOSOTROS

¿Quiénes somos?

- Según el concepto de la organización creemos que **“Son fines de la asociación”** queda más pertinente que a la Institución.
- Hay información repetida en uno en el último punto.

Arreglado

Son fines de la institución:



La defensa de los intereses morales, culturales y materiales de los controladores de tránsito aéreo, considerados individual y/o colectivamente, velando por el respeto y efectividad de la dignidad funcional.



Nuestra asociación cuenta con un poco menos de 100 socios, a los cuales representa a nivel nacional e internacional. Además de asistencia legal y técnica, sus socios tienen acceso a beneficios en empresas locales y regionales, mediante convenios.

Nuestra asociación cuenta con un poco menos de 100 socios, a los cuales representa a nivel nacional e internacional. Además de asistencia legal y técnica, sus socios tienen acceso a beneficios en empresas locales y regionales, mediante convenios.



Sección NOSOTROS

¿Qué hace un CTA?

Aquí se presenta la información sobre el CTA mediante preguntas disparadoras como: qué servicio proveen, donde se brindan e historia de la profesión.

- Recomendamos agregar en un algún lugar más visible y llamativo información de donde estudiar la carrera, cuáles son los requisitos, los diferentes puestos, etc. Es necesario tomar en consideración que el sitio será una fuente de información para futuros estudiantes.

Aconsejamos crear otra pestaña desplegable o una sección aparte, tal vez llamada “Estudia CTA”

- En la historia de la profesión, abajo del todo, aparece el link a la web de IAA. Consideramos que la información queda algo perdida. Se podría trasladar a otra parte, por ejemplo a la sección donde se explican los requisitos y lugares de estudio del CTA.

Sección NOSOTROS

¿Qué hace un CTA?

- El nombre del autor de la foto está abajo de la información, se pierde.
Aconsejamos utilizar pie de foto.

- Un margen más pequeño
en el texto largo lo haría ver
más corto (probar), queda
poco alineado también



Los elementos tecnológicos con que contamos para desarrollar nuestra tarea se agrupan en tres áreas: Comunicaciones, Navegación y Vigilancia.

Las comunicaciones son de vital importancia y en los orígenes fueron señales visuales, luego radiotelegráficas, posteriormente por radio en diferentes bandas y en la actualidad se complementan por enlace de datos, tanto terrestres como satelitales.

Las instalaciones de navegación ubicadas en tierra y los sistemas autónomos o satelitales nos permiten a los Controladores tener una idea exacta de la posición de las aeronaves, proveer ordenamiento y eventualmente separación entre aeronaves en caso de no contarse con dispositivos de vigilancia (Control por Procedimientos).

Los dispositivos de vigilancia proveen al Controlador una representación en una pantalla de la situación en dos o, en dispositivos más modernos o con fines militares, tres dimensiones de la posición del tránsito aéreo, además de incluir aplicaciones para el aviso y resolución de conflictos, información meteorológica y operacional, con el objetivo de suministrar Control Radar. El más conocido y más antiguo de estos sistemas es el radar en sus diferentes variantes y en las últimas décadas se han incorporado otros sistemas desde tierra como la multilateración o con los datos provistos por la aeronave como la Vigilancia Dependiente Automática.

Estamos en las torres de control de los aeropuertos de Adami, Laguna del Sauce, Artigas, Salto, Rivera, Paysandú, Melo, Colonia y en el Centro de Control Montevideo, ubicado en el aeropuerto de Carrasco, desde donde se brindan los controles de aeródromo, aproximación y área.

Somos trabajadores esenciales que aportamos desde nuestro lugar para las tareas de búsqueda y rescate, los vuelos sanitarios y

Sección NOSOTROS

Comisión Directiva

- Junto con el nombre y rol del integrante de la comisión, agregar referencias, o la explicación de las siglas, ya que los usuarios por fuera del sector aeronáutico probablemente desconozcan lo que quieren decir.



Pablo Paseyro

Presidente
Controlador de Torre (SUMU)



José Borderre

Vicepresidente
Controlador de Torre (SUMU)



Paola Colina

Secretaría
Controlador de Torre (SUMU)



Guillermo Facello

Secretario de Actas
Controlador de Torre, APP y
ACC (SUMU)

Sección ¿QUÉ HACEMOS?

¿Qué hacemos?

- Sugerimos mover **Novedades ACTAU** dentro de la sección de **Noticias** y que esté dividida. Por ejemplo una opción que sea **Noticias** y otra que sea **Novedades ACTAU**.
- Rever título de la sección. Los elementos que se despliegan no se corresponden realmente con el título “¿Qué hacemos?”.

Alternativas de título: Somos parte

Sección ¿QUÉ HACEMOS?

Para las partes del sitio donde se encuentra la información de otros actores como IFATCA, ITF y COFE, sería una buena idea agregar los links oficiales de sus páginas web.

En el caso de IFATCA incluso se menciona una revista digital, The Controller, se incluye la dirección de URL, pero no linkeada.

Mientras que para ITF y COFE no aparecen links a sus webs oficiales.

Arreglado

¿Qué es IFATCA?

La Federación Internacional de Asociaciones de Controladores de Tránsito Aéreo, es una federación sin fines de lucro y apolítica, cuyos objetivos son promover la seguridad, eficiencia y regularidad en la Navegación Aérea Internacional; asistir y asesorar en el desarrollo de sistemas seguros y ordenados de Control de Tránsito Aéreo; promover y mantener un alto nivel de conocimiento y eficiencia profesional entre los Controladores de Tránsito Aéreo y proteger y salvaguardar los intereses de la profesión de Control de Tránsito Aéreo. Tiene más de 50.000 miembros afiliados en 130 países de todo el mundo.

ACTAU es parte activa de IFATCA desde 1962 y ha sido recientemente anfitrión de la 37ª America's Regional Meeting que se celebró en diciembre de 2021 en Montevideo.

La revista The Controller es la publicación oficial de IFATCA y se pueden leer todos sus números en the-controller.ifatca.org

Sección ¿QUÉ HACEMOS?

IFATCA: El bloque de texto quedó sin espacio respecto al título.

ITF: El bloque de texto quedó sin espacio respecto al título.

¿Qué es IFATCA?

La Federación Internacional de Asociaciones de Controladores de Tránsito Aéreo, es una federación sin fines de lucro y apolítica, cuyos objetivos son promover la seguridad, eficiencia y regularidad en la Navegación Aérea Internacional; asistir y asesorar en el desarrollo de sistemas seguros y ordenados de Control de Tránsito Aéreo; promover y mantener un alto nivel de conocimiento y eficiencia profesional entre los Controladores de Tránsito Aéreo y proteger y salvaguardar los intereses de la profesión de Control de Tránsito Aéreo. Tiene más de 50.000 miembros en 130 países de todo el mundo.

¿Qué es ITF?

La Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF) es una federación democrática, encabezada por sus organizaciones sindicales afiliadas, reconocida como la principal autoridad mundial en materia de transporte.

Sección ¿QUÉ HACEMOS?

En el menú superior siempre aparece subrayado *¿Qué hacemos?*



The screenshot shows the top navigation bar of the ACTAU website. On the left is the ACTAU logo, which features a stylized blue and white graphic of an airplane and a globe above the text "ACTAU". To the right of the logo is a horizontal menu with the following items: "Inicio", "Nosotros", "¿Qué hacemos?", "Noticias", and "Contacto". The "¿Qué hacemos?" item is underlined and highlighted with a blue background. To the right of the menu is a blue button with the text "ÁREA DE SOCIOS". Below the navigation bar is a main content area. On the left, there is a large, faded image of an airplane and a circular logo for the "INDICATO NACIONAL DE CONTROLADORES DE TRÁNSITO AEREO". On the right, there is a white box with a blue header "NOVEDADES ACTAU" and a sub-header "Preocupación por la situación de SINACTA". Below the sub-header is a paragraph of text: "Ante los incidentes ocurridos en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de México..."

Sección ¿QUÉ HACEMOS?

En el menú desplegable de ¿Qué hacemos? *ITF* aparece siempre seleccionado.



[Inicio](#)

[Nosotros](#)

[¿Qué hacemos?](#)

[Noticias](#)

[Contacto](#)

[ÁREA DE SOCIOS](#)

Novedades ACTAU

IFATCA

ITF

COFE

ONAL DE CONTROLADORES DE T

Sección INICIO



- El título de Secciones destacadas tiene un error de tipeo

Arreglado

Revisión General

Funciones

- ▶ La opción de compartir las notas por redes ¿efectivamente lleva a cada una? ¿permite publicar la nota?
- ▶ ¿Los botones de las redes te llevan a cada red?
- ▶ ¿Funcionan los formularios de contacto?

Redacción

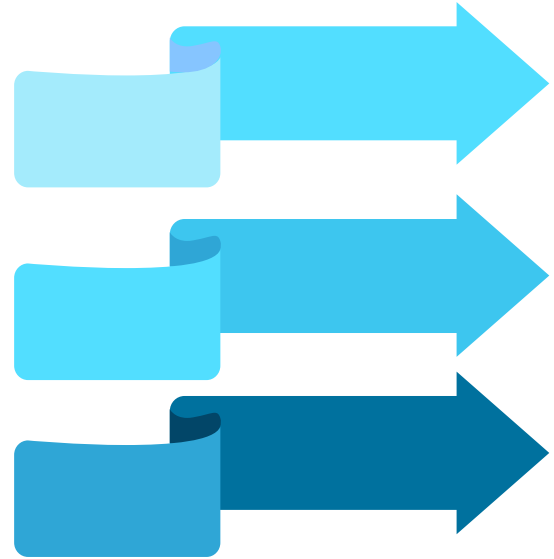
- ▶ También a futuro sugerimos revisar en profundidad los bloques de texto, como para hacer alguna corrección de redacción.
Tono comunicacional utilizado.
- ▶ Frases que quedan redundantes, gramática, punteo, etc.

Consultas

- ▶ Los comunicados oficiales de la asociación, ¿se van a encontrar dentro de la sección Nosotros o Novedades de ACTAU?
- ▶ **¿Que tipo de información se va a publicar en Novedades ACTAU?** ←
- ▶ Faltaría agregar cuáles son los aeropuertos y ubicación

ACTAU

Intranet



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Análisis estético

El sitio web y la Intranet utilizan dos plantillas de diseño diferentes, sugerimos utilizar el mismo tipo de letra para mantener una continuidad estética.

Los logos de los archivos cuentan con líneas diagonales en gris, un ícono de una hoja, un número, la palabra “*archivo*” y al mismo tiempo el logo de ACTAU, la DINACIA u otro organismo.

Para mejorar la lectura y que no sea una visualización cargada de información, aconsejamos dejar únicamente el logo del organismo relacionado y procurar que éste sea comprendido en el recuadro.



Análisis estético



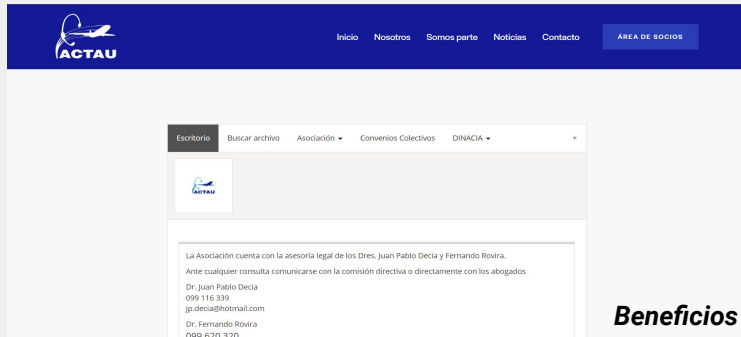
Cuando el logo tiene varios elementos se le suma la superposición de las líneas grises, la palabra "archivos", etc. y atenta contra la lectura.

De igual manera, si el logo queda recortado, suma confusión a la navegabilidad.

Sugerimos eliminar el ícono de archivo y el texto "1 archivo", además de adecuar los logos al espacio disponible.

Análisis estético

Mantener el encabezado del sitio, ya que según la sección de la Intranet éste cambia de formato y color



Beneficios



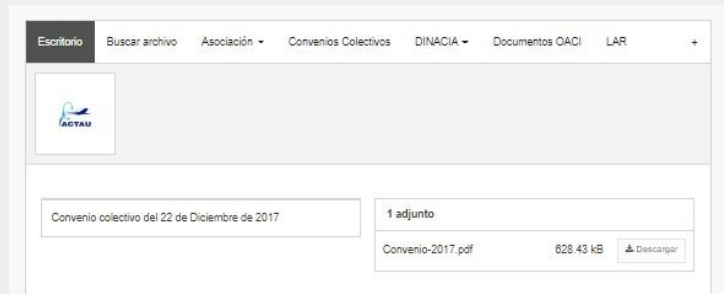
Convenios



Sobre los contenidos

Cumpliendo una función de biblioteca de archivos de la asociación, creemos que aportaría a la usabilidad integrar una ventana de **visualización de los documentos** desde el sitio, sin tener que descargarlos. Tal como sucede con los estatutos en el sitio público.

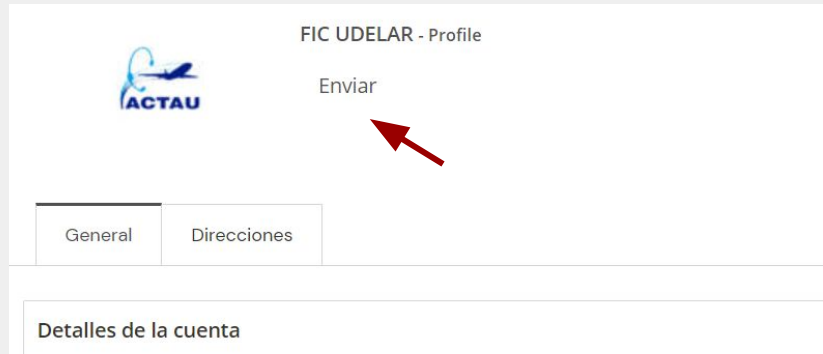
Hacemos hincapié en la implementación de una **nomenclatura clara** de los documentos y **descripciones detalladas** que les permita a los socios poder buscar y filtrar de forma más eficiente. Así mismo, se podrá saber de qué va el documento sin tener que descargar el archivo adjunto. Implementar una breve descripción sobre el contenido de los documentos facilita el acceso y búsqueda de información.



Sobre funcionalidades

La sección llamada **“Escritorio”** corresponde más bien a **“Inicio”** u otro nombre (por diferenciarlo del otro inicio de la sección pública).

En **“Editar Cuenta”** (dentro del área de **“Mi cuenta”**) el botón que guarda los cambios realizados al perfil se llama **“Enviar”** y se encuentra en la parte superior. Recomendamos por motivos de navegabilidad, que se encuentre al final de la página, por debajo de los campos editables del perfil, y con algún diferenciador (negrita, color o recuadro) que lo destaque y permita encontrarlo más rápido.



Lanzamiento y seguimiento

Lanzamiento

- ▶ Comunicar el lanzamiento del sitio a los afiliados, explicando la funcionalidad del mismo y de la Intranet, su importancia, y presentando el área de socios.
- ▶ Compartir instrucciones útiles para que cada socio cuente con su usuario personal.

Seguimiento

- ▶ Hacer un seguimiento de quienes entraron a la Intranet y descargaron algún documento. A los dos meses de la presentación del sitio, enviar un recordatorio y volver a hacer un seguimiento.

Evaluación

- ▶ Enviar un formulario con preguntas para conocer la opinión de los afiliados con respecto al sitio, consultar sobre la usabilidad y la funcionalidad del mismo. Además se pueden pedir sugerencias de contenido.
(Esto se desarrollará en el manual entregable sobre comunicación digital, como producto final del trabajo de grado)

Sugerencias

Posibles actualizaciones a futuro:

- ▶ Cursos para controladores (fechas, requisitos)
- ▶ Talleres y actividades (fechas, inscripciones, voluntarios para su desarrollo)
- ▶ Generar un calendario con fechas de asambleas, reuniones, eventos, etc.
- ▶ Galería de fotos interna para socios
- ▶ Material técnico o de estudio

Enviar mailings a través diferentes plataformas, así los afiliados podrán recibir por correo las actualizaciones de la página web. Se pueden usar plantillas más atractivas, con comunicaciones directas a los miembros. Por ejemplo, luego de una asamblea, notificar que el acta está subida a la plataforma.