

**"Tener un plan es una
buena idea, pero la
planificación es éxito
asegurado"**

Plan estratégico de comunicación

SUTOL

Sindicato Único del Transporte Obrero de la Leche

Valeria Imbriago

Katherine Miranda

Alexander Montes de Oca

Doris Muñiz Varela

2024



Facultad de
**Información y
Comunicación**



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**

Trabajo final de grado

SUTOL - Sindicato Único del Transporte Obrero de la Leche.

“Tener un plan es una buena idea, pero la planificación es éxito asegurado”.

Facultad de información y comunicación.
Universidad de la República

Equipo

Valeria Imbriago - 4872971-1

Katherine Miranda - 4667556-2

Alexander Montes de Oca - 5058741-6

Doris Muñiz Varela - 2676431-7

Tutora

Prof. Adj. Siboney Moreira

**Montevideo, Uruguay
2024**

A nuestro equipo por el esfuerzo constante, el trabajo exhaustivo, dedicación y por nunca “tirar la toalla”, a Siboney por ser nuestra guía, a nuestras familias por el apoyo incondicional y a la FIC por prepararnos para ser grandes profesionales, gracias.

Índice



Siglarario	7
Capítulo 1	
• Contenidos introductorios	10
◦ Resumen ejecutivo	11
◦ Presentación de la organización	11
◦ Organigrama de SUTOL	12
Capítulo 2	
• Antecedentes	14
◦ Diseño metodológico del diagnóstico	15
◦ Marco teórico del diagnóstico	17
◦ Problemas y necesidades de comunicación	18
◦ Análisis de los problemas y necesidades de comunicación identificados	19
◦ Recomendaciones	19
◦ Otros antecedentes claves para el Plan Estratégico de Comunicación	20
◦ Actualización del diagnóstico	21
Capítulo 3	
• Marco teórico	23
◦ Comunicación estratégica	24
◦ Planificación estratégica	24
◦ Gestión de prensa	25
◦ Comunicación digital y redes sociales	25
◦ Comunicación interna y externa: canales y flujos comunicacionales	27
◦ La comunicación en la organización sindical	28
◦ Las finalidades de la prensa sindical	29
◦ Comunicación interna	29
◦ Comunicación externa	29
Capítulo 4	
• Diseño metodológico	32

Capítulo 5	35
• Objetivos	37
• Acciones	44
• Presupuestos de las acciones	46
◦ Presupuestos detallado de las actividades	47
• Cronograma	47
Capítulo 6	
• Acciones ejecutadas por el equipo universitario	50
◦ Diseño de un manual de comunicación interna	51
◦ Ciclo de capacitaciones sobre el uso del manual de comunicación	52
Capítulo 7	
• Conclusiones y reflexiones	54
Bibliografía	57
Anexos	60

Siglarario

S

ACTAU	Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay
ANDIPROLAC	Asociación Nacional de Distribuidores de Productos Lácteos
AOEC	Asociación de Obreros y Empleados de CONAPROLE
CALCAR	Cooperativa Láctea de Carmelo
CONAPROLE	Cooperativa Nacional de Productores de Leche
FTIL	Federación de Trabajadores de la Industria Láctea
PEC	Plan Estratégico de Comunicación
PIT-CNT	Plenario Intersindical de Trabajadores y Convención Nacional de Trabajadores
SUOTL	Sindicato Único del Obreros del Transporte de Leche
SUTOL	Sindicato Único del Transporte Obrero de la Leche
TFG	Trabajo final de grado
UTMIDES	Unión de Trabajadoras y Trabajadores del Ministerio de Desarrollo Social

Capítulo



Contenidos introdutorios



Resumen ejecutivo

El presente TFG cuenta como principal antecedente y como base inmediata para su realización con la práctica pre profesional realizada entre los meses de mayo y noviembre 2023 junto a SUTOL. Dicha práctica se enmarcó en el Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional.

Como punto de partida de esa experiencia se trabajó en la realización de un diagnóstico de comunicación junto con la organización. Este proceso permitió comprender el funcionamiento, dinámicas y procesos internos del sindicato, así como identificar sus necesidades y problemas de comunicación.

Durante el transcurso de la investigación diagnóstica quedó evidenciado que los integrantes de la Comisión Directiva tenían buenas ideas para desarrollar en el plano comunicacional, no obstante, estas ideas no lograban incorporarse y plasmarse en planificación estratégica de la comunicación.

En este sentido, el presente PEC pretende contribuir al desarrollo integral de los procesos de comunicación interna y externa de SUTOL, así como a una apropiación de su cultura organizacional a través de varias herramientas. Para lograrlo se destacan la creación de un manual de gestión de la comunicación que incluya el uso de redes sociales y la importancia de la comunicación formal e informal, entre otros tópicos importantes, y la realización de un ciclo de capacitación para su uso, con foco en la comisión de comunicación y la directiva.

A través del Claim “Tener un plan es una buena idea, pero la planificación es éxito asegurado” el equipo busca resaltar la importancia que tiene la comunicación planificada adecuadamente, dado que de nada sirve tener un plan y abordarlo sin una estrategia planificada, que garantice al sindicato aplicar todas las recomendaciones con un rumbo cierto. Con esta idea como principal premisa se realizó el siguiente PEC.

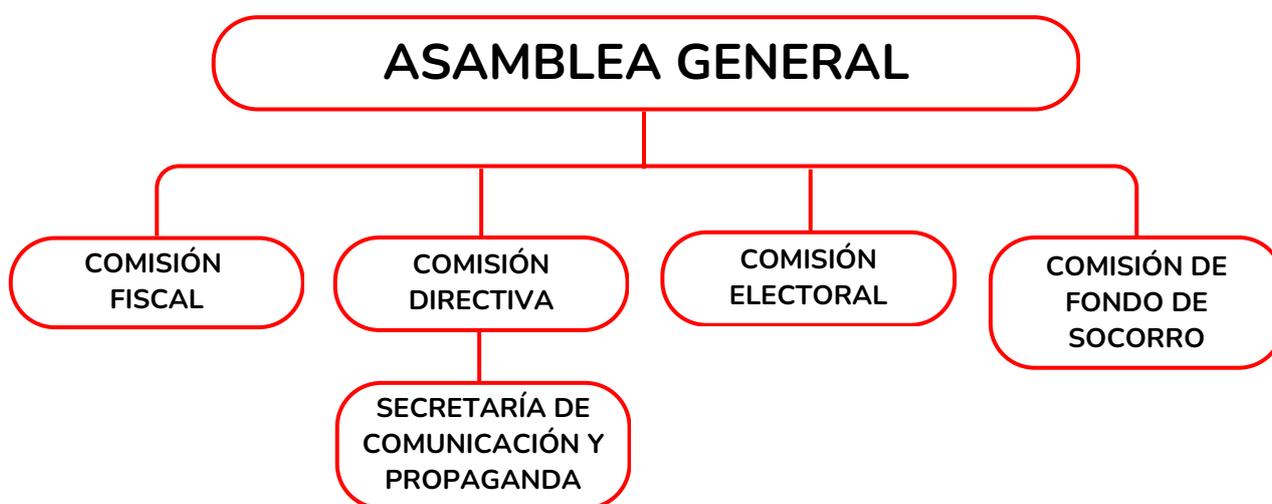
Presentación de la organización

SUTOL es el Sindicato Único del Transporte Obrero de la Leche, está integrado por empleadas/dos de empresas tercerizadas que distribuyen productos lácteos de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE). Es el segundo sindicato más grande de la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL) y a través de esta pertenece al Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT). Como no cuentan con sede propia, sus reuniones se efectúan en el sindicato de CONAPROLE (AOEC).

Su estructura organizativa, plasmada en sus estatutos, sostiene que el órgano soberano de la organización es la Asamblea General.

Asimismo, su estructura cuenta con una red de delegados/as designados cuyo número por empresa depende de la cantidad de trabajadores/as, afiliados/as o no al sindicato. Tanto las actividades administrativas como las derivadas de las distintas áreas de interés sindical y social son realizadas por los integrantes de la comisión directiva y otros/as afiliados/as de forma honoraria, porque no cuenta con personal rentado. Al momento del presente trabajo, hay una sola Secretaría en función, la de comunicación y propaganda, que es gestionada por uno de sus directivos.

Organigrama de SUTOL



Fuente: Diagnóstico de comunicación (Anexo 1)

Capítulo

2

Antecedentes



La realización de este Trabajo Final de Grado se basa en el diagnóstico de comunicación realizado en el 2023 en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional llevado a cabo en SUTOL, dicho trabajo de investigación es el principal antecedente de este TFG.

Diseño metodológico del diagnóstico

Este estudio se fundamenta en una investigación de alcance exploratorio y descriptivo, la que se abordó con un enfoque metodológico mixto, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de la realidad comunicacional en el Sindicato Único del Transporte Obrero de la Leche (SUTOL).

Si bien durante el proceso de investigación se privilegiaron las técnicas cualitativas debido a la naturaleza del objeto de estudio y la organización analizada, el enfoque metodológico mixto, al integrar ambas, permitió una comprensión holística de la organización, debido a que “los métodos mixtos aportan mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión” (Hernández Sampieri, 2014, p. 535).

Se debió realizar una investigación de alcance exploratorio debido a que no existen antecedentes específicos sobre la organización a estudio, al tiempo que existen pocos trabajos académicos que abordan la comunicación en sindicatos uruguayos. Es decir que se trató de un proceso sobre el que existe escasa literatura directamente relacionada, siendo por tanto una temática poco estudiada (Hernández Sampieri, 2014).

En este sentido, se realizó una investigación de corte descriptivo, en tanto, como sostiene Hernández Sampieri (2014, p. 91) “(...) determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudios, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones más elaboradas y rigurosas”.

En consonancia con lo expuesto, se planificaron diversas técnicas de enfoque cualitativo para la recolección de los datos: se realizaron entrevistas semiestructuradas y en profundidad con directivos y con los/las afiliados/as, se practicó la observación participante en algunas reuniones y se efectuó el relevamiento en medios digitales, en redes sociales y en fuentes documentales.

Las entrevistas se realizaron a integrantes de la comisión directiva del sindicato para obtener perspectivas claves y también a otros afiliados/as, diseñadas en cada caso con preguntas específicas a sus respectivos roles, para abordar una amplia gama de puntos y problemáticas relevantes de la organización. El objetivo de estas dinámicas fue obtener una comprensión profunda de las percepciones individuales y colectivas sobre la realidad sindical; debido a que “(...) La entrevista en profundidad es una conversación

que tiene una estructura y un propósito y busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado e interpretar los significados de su experiencia” (Irazábal et al, 2010, p. 2).

Respecto al relevamiento en medios digitales y redes sociales, consistió en la observación de las actividades publicadas y la presencia del sindicato en medios digitales. Este análisis estuvo enfocado en las redes sociales de SUTOL para poder identificar cuáles eran los principales canales de comunicación utilizados. Esta técnica consiste en un análisis que busca visualizar desde los aspectos generales hasta los más específicos del uso de cada red social (Correa, 2018).

También se consultaron fuentes documentales que fueron provistas por los integrantes de la Comisión Directiva, resultando de gran relevancia el acceso a los estatutos de SUTOL y las actas redactadas a mano alzada durante el proceso de su primera fundación. Según Hernández Sampieri, la investigación documental consiste en: “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (2014, p. 50). De ese relevamiento se pudo determinar la fecha de creación del sindicato, entre otros hitos importantes para la organización.

Para analizar tanto el desarrollo interno como externo de las actividades del sindicato, se empleó la técnica de observación participante, de alcance exploratorio, que permitió acercarse a la realidad desde un espacio común con los integrantes del sindicato.

En cuanto al enfoque cuantitativo la herramienta utilizada en la investigación fue la encuesta. Se realizó un cuestionario cerrado que contenía preguntas de respuesta abierta, de múltiple opción y de percepciones, para las que se usó la metodología de escala de Likert. Fue respondido por 70 afiliados/as de un total de 120 a los que les fue enviado a través del grupo de WhatsApp utilizado habitualmente por el sindicato.

Respecto a este instrumento de investigación, Corbetta (2007) define la encuesta por muestreo como un procedimiento para obtener información: “a) preguntando, b) a los individuos que son objeto de la investigación, c) que forman parte de una muestra representativa, d) mediante un proceso estandarizado de cuestionario, e) con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables” (p. 146).

En síntesis, el abordaje metodológico utilizado permitió obtener una comprensión profunda y completa de la dinámica comunicacional dentro del sindicato, abordando tanto aspectos cualitativos como cuantitativos para enriquecer el análisis y las conclusiones de la investigación.

Marco teórico del diagnóstico

CONCEPTO	AUTORES	IDEA FUERZA
Identidad e imagen organizacional	Capriotti (2009)	Identidad organizacional: son las características centrales, perdurables y distintivas de una organización, que le permiten auto-identificarse y diferenciarse del resto de las organizaciones.
	Costa (2009)	Imagen organizacional: es la imagen que tienen todos los públicos de la organización, acerca de sus productos, actividades y su conducta.
Cultura Organizacional	Schvarstein (1989)	La cultura organizacional: son los modos de pensar, creer y hacer las cosas en una organización, ya sea que se encuentren o no formalizados. Los modos de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyen las formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.
	Etkin (2000)	Etkin define a la cultura como los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización.
Flujos y canales de comunicación	Capriotti (2009)	Capriotti destaca que las organizaciones se relacionan y comunican a través de tres canales: los medios de comunicación masiva, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. Estos canales permiten dos tipos de información a los públicos, la socialmente mediada y la directamente experimentada; a su vez, los canales generan tres niveles de comunicación organizacional; la masiva, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Asimismo, la comunicación de una organización se establece de modo interno y externo, la interna se compone de canales formales, que siguen una estructura planificada, e informales, que surgen de manera espontánea en la interacción natural de sus miembros.
	Kreps (1995)	Kreps, por su parte, identifica tres tipos de comunicación formal: descendente, que proviene de la alta dirección y transmite instrucciones y objetivos; horizontal, entre miembros del mismo nivel jerárquico, fomentando el apoyo mutuo y la integración de la visión organizacional; y ascendente, iniciada por los empleados hacia la dirección, promoviendo la participación y proporcionando retroalimentación.
Participación	Restrepo (1995)	Restrepo identifica cuatro dimensiones de la comunicación organizacional: información, divulgación, generación de relaciones culturales y participación. Este enfoque se centra en la participación, definida como la acción que completa el ciclo de comunicación al dar voz al otro y reconocerlo. La autora sostiene que la participación permite al individuo convertirse en sujeto, ejercer su autonomía y establecer vínculos de pertenencia y compromiso con la entidad.
Planificación estratégica	Aljure (2005)	La planificación estratégica, según Aljure (2015) es la herramienta utilizada por las organizaciones para alcanzar sus objetivos a través de determinados mecanismos y acciones, estructurados en etapas que permiten que la toma de decisiones sea realizada sin provocar un desorden.
Comunicación digital	González Frigoli, Poire y Modena (2016)	González Frigoli, Poire y Modena: explican que la comunicación digital implica la digitalización de la cultura, convirtiendo información, imágenes, sonidos y mensajes en bytes que pueden circular por diversas plataformas mediáticas y ser fácilmente reproducidos y re-distribuidos. Se destaca que al hablar de comunicación digital, se hace referencia específicamente a la comunicación digital online, ya que es en este ámbito donde se encuentra la interacción, la participación y la conversación.

Problemas y necesidades de comunicación

En el año 2023, durante la realización del diagnóstico de comunicación, se identificó que la organización transitaba los siguientes problemas y necesidades:

PROBLEMA PRINCIPAL	
DIFICULTAD PARA PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE LA COMUNICACIÓN	
CAUSAS	EFFECTOS
Dificultad para transmitir la Cultura organizacional	Dificultad para la retroalimentación de la comunicación interna.
	Ausencia de espacios de encuentro informales a la interna del sindicato.
	Escasas actividades presenciales en el interior del país.
Escasa participación.	Comisiones existentes con pocos integrantes.
	Escasas comisiones de trabajo que colaboren con la gestión general de las acciones del sindicato.
	Escasas actividades presenciales en el interior del país.
Dificultades para la planificación y correcta transmisión de su identidad e imagen organizacional.	Identidad asociada más hacia la Federación láctea y Conaprole que a Sutol.
	Falta de promoción y transmisión de logros.
	Dificultad para planificar objetivos y acciones de gestión.
Escasos recursos humanos y falencias en el uso de herramientas para la gestión de la comunicación.	Problemas para gestionar adecuadamente canales y medios de comunicación.
	Todas las tareas de comunicación recaen en una misma persona.

Fuente: Diagnóstico de comunicación (Anexo 1)

Análisis de los problemas y necesidades de comunicación identificados

A partir de la identificación y el análisis de los problemas y necesidades de comunicación observados se plantea que para el crecimiento de la comunicación de la organización es fundamental la planificación de su gestión, para lo que en principio es prioritaria la identificación de sus objetivos para la posterior especificación de los procesos a llevar a cabo.

Asimismo, se reconoce que el problema de la escasa participación debe ser atendido y un modo de afrontarlo es a través de la comunicación que estimule y permita la participación de un mayor número de afiliadas/dos.

En otro orden, se detectaron problemas para gestionar adecuadamente canales y medios de comunicación, ya que la organización dispone de más de una herramienta pero no están eficientemente aprovechadas debido a la falta de recursos humanos y materiales para hacerlo. También se aprecia que el hecho de pertenecer a la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL) que nuclea a diferentes actores, cuyas raíces están entrelazadas con las de SUTOL, genera que su identidad sea difusa a primera vista, más allá de la aceptación que al respecto existe entre sus integrantes.

A partir entonces de una re-interpretación de los hechos visualizados durante el diagnóstico, el equipo universitario observó que no existe confusión en la identidad del sindicato por parte de sus integrantes más allá del lazo existente con la Federación y la participación en la misma, sino que tanto el vínculo como la manera de relacionarse con FTIL, son parte de la cultura organizacional de SUTOL. Sin embargo, lo antes mencionado puede interpretarse como uno de los motivos que interfiere en que se logre planificar y transmitir la identidad e imagen organizacional específica de SUTOL.

Recomendaciones

Por lo anteriormente expuesto, en el diagnóstico realizado a la organización, se entendió pertinente efectuar una serie de recomendaciones, que se detallan a continuación.

En lo concerniente a la dificultad para transmitir su identidad y cultura organizacional, se sugirió trabajar sobre la identificación y apropiación de logros y conquistas; la actualización de datos de los/las afiliados/das; la definición y colectivización de los fines y cometidos de la organización; la puesta en valor de las carteleras sindicales y la realización de videos institucionales interactivos.

En cuanto a la dificultad para transmitir una correcta imagen organizacional, se propuso la actualización del logo y la generación de merchandising que visibiliza la identidad del

sindicato.

Respecto a los problemas para gestionar adecuadamente canales y medios de comunicación, se entiende necesaria la generación de un manual de gestión de redes y de prensa y la consiguiente capacitación para su uso; además de la creación de una página web y la edición de un boletín informativo.

Para mejorar la participación, se considera oportuna la convocatoria a los/las afiliados/as a espacios de intercambio informales y la celebración de fechas conmemorativas tales como el Día del Trabajador, el Día del Trabajador de la Industria Láctea y el de la creación del Sindicato, una vez definida.

Otros antecedentes claves para el PEC

El principal antecedente de este trabajo final de grado es el diagnóstico realizado en el año 2023, asimismo, los trabajos de investigación de UTMIDES (Unión de Trabajadores y Trabajadoras del Ministerio de Desarrollo Social) (García et. all., 2023) y de ACTAU (Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay) (Fontes et all., 2023) fueron fuentes útiles para la comprensión de los modos de enfrentar determinadas situaciones comunicacionales con características similares a las de SUTOL.

Las investigaciones mencionadas aplicaron estrategias basadas en el desarrollo de manuales de comunicación interna, la realización de campañas que contribuyen al fortalecimiento de la identidad y la cultura organizacional, la consolidación de los flujos y canales de comunicación existentes y la creación de nuevos canales. Si bien estos trabajos no se realizaron en el sector lácteo, al tratarse de organizaciones sindicales identificamos varias acciones realizadas que sirvieron como antecedentes de este PEC.

En el trabajo final de grado “Comunicación organizacional sindical UTMIDES” (García et. all., 2023) se elaboró un manual de comunicación que tuvo como objetivo generar capacidades sobre los procesos de comunicación en la mencionada organización, en el presente trabajo se da una herramienta similar a SUTOL, atendiendo a sus propias características y necesidades.

Asimismo, en el caso del trabajo “Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional” de ACTAU (Fontes et all., 2023) se acordó realizar un manual de comunicación que guíe la correcta gestión de los procesos comunicacionales, el que también sirve como antecedente al presente trabajo, siempre teniendo en cuenta sus respectivas características que los diferencian entre sí.

Por otra parte, para elaborar el manual se utilizó como base el planteo de Diego J. Ibarra

(2008), respecto a que la acción sindical en el siglo XXI no puede ser pensada ni actuada sin abordar dentro de su estrategia la cuestión de la prensa, la información, la comunicación y la difusión de sus acciones.

Por último, para establecer los lineamientos y generar coherencia en la gestión de la comunicación de SUTOL, se tuvo en cuenta además, el trabajo final de grado “Danubio Fútbol Club como la universidad del fútbol, más allá del fútbol” (García et al., 2023), donde el objetivo del manual fue asegurar que todas las comunicaciones se alineen con la identidad y valores de la organización.

Actualización del diagnóstico

A fines del 2023 se realizó la presentación del diagnóstico de comunicación a la organización, donde se dejaron pautados los lineamientos que orientaron la realización del presente PEC. El equipo universitario retomó el contacto con la organización a fines del mes de marzo de 2024 coordinando con el encargado y referente en comunicación de SUTOL. El objetivo de dicho encuentro fue la actualización del diagnóstico, además de proyectar las actividades y recordar acuerdos de trabajo.

La actualización del diagnóstico buscó identificar movimientos o cambios que se hubiesen producido tanto en la comunicación como en la estructura de la organización, que pudieran llegar a ser relevantes o afectar los problemas antes detectados.

Se destaca que si bien la organización no ha experimentado cambios significativos que alteren la lectura de los problemas y necesidades antes identificados, sí se realizaron algunos ajustes a su interna. En este sentido se identifica la creación de un perfil en la red social Tik Tok en la que se replica información existente en las otras redes del sindicato. Por otra parte, este año se prevé la celebración de elecciones internas para el cambio de autoridades. Este hecho podría llegar a tener impacto en la comunicación de la organización en caso que cambie la línea política que lo conduce. De acuerdo a lo informado hasta ese momento no tenían previsto ni planificada ninguna acción para comunicar ambos eventos.

En síntesis, se concluye que se mantienen los problemas y necesidades de comunicación observados en el diagnóstico.

Capítulo

3

Marco teórico



A partir de los objetivos trazados por el equipo universitario, se desarrollan conceptos claves que dan sustento teórico y estructura al PEC.

Comunicación estratégica

Rafael Pérez (2011) plantea que la dimensión estratégica de la comunicación debe ser sustanciada y vinculada con la de la organización a la que responde. Asimismo, el autor manifiesta que la sustanciación se da a través de tres rasgos: el de que sea anticipativa y vertebradora, esto significa que se genere a priori, durante la determinación de la meta a alcanzar y ayude a su logro; el que tenga prevista la incertidumbre generada por acciones de terceras personas, y el que surja del análisis dinámico y sistémico de alternativas para lograr el resultado deseado.

Por su parte, la característica vinculatoria surge a partir de cualidades vertebradoras y sistémicas, que impactarán en el cumplimiento de la misión; por lo que debe ser adaptable a los lineamientos que permitan coordinarse para lograr resultados eficaces y eficientes, y debe ser sostenible, no coyuntural, capaz de sostener acciones en el corto, mediano y largo plazo (Pérez, 2011).

Planificación estratégica

Según Aljure (2015) la planeación estratégica de la comunicación implica un proceso que comienza con un análisis exhaustivo de la situación tanto interna como externa. Este análisis busca comprender el contexto, identificar problemas, establecer objetivos claros, definir públicos relevantes y seleccionar la metodología adecuada para abordarlos. Posteriormente, se especifican los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias, junto con los recursos requeridos para alcanzar los objetivos comunicacionales establecidos y, finalmente, se definen mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la comunicación.

En la misma línea, Brandolini y González Frigoli (2009) manifiestan que luego de realizado el diagnóstico, se deben establecer los objetivos del plan de comunicación que será el punto de llegada que marca una guía de acción, asociados a una estrategia que indique hacia dónde se pretende llegar y qué metas se buscan alcanzar, y a una táctica preestablecida de ejecución que permita arribar al fin deseado. Entre las tácticas propuestas por estos autores, se encuentran la segmentación de públicos, la selección de canales, la calendarización de las acciones y el establecimiento de un presupuesto.

Por su parte, Garrido (2007) señala que la planificación estratégica es una técnica que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos con mayores eficiencia e impacto en los distintos segmentos de mercado sobre los que opera, a partir de la combinación de

acciones e instrumentos aplicados combinadamente.

Gestión de prensa

Las relaciones con los medios de comunicación son uno de los aspectos más relevantes que habitualmente se destacan cuando se habla de la gestión de la comunicación organizacional y la planificación estratégica de las relaciones públicas. El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que, como técnicas específicas de relaciones públicas, tienen de gestionar las relaciones entre una organización y los medios de comunicación a fin de situar en la agenda mediática y la opinión pública temas de su interés (Xifra, 2007).

La gestión de prensa se constituye en un conjunto de acciones como, por ejemplo, los comunicados, entrevistas, gacetillas de prensa, notas de prensa, etc. Que desarrollan las organizaciones sin importar su tamaño para generar un impacto positivo en la sociedad, aumentar la credibilidad y lograr un posicionamiento en su campo. Se puede ejercer de manera interna estableciendo sus acciones al personal o colaboradores y externa, dentro del área que se encuentra.

Una eficiente gestión de prensa garantiza beneficios a la organización, de los que se destaca la administración de la forma en la que se comunican a los pares, medios de comunicación y público objetivo los valores que hacen a la organización. De esta forma, una vez definidos los medios y cuáles son aquellos que el público objetivo prefiere, se pueden realizar acciones planificadas, optimizando de esta forma los recursos.

Asimismo, la gestión de prensa hace visible a la organización en el sector, donde se pueden desarrollar acciones con otras organizaciones que compartan intereses o generar alianzas estratégicas. A su vez, otro beneficio es la posibilidad de realizar seguimiento, antes, durante y después de las acciones que se hagan, ajustado a los objetivos que se hayan trazado, por ejemplo a través de un *Clipping* de medios (La prensa, 2020).

Comunicación digital y redes sociales

En el texto de Gonzalez Frigoli (2016) se enfatiza la importancia de adoptar una visión integral de la comunicación digital en las organizaciones, reconociendo que lo digital y lo analógico están intrínsecamente conectados. La comunicación organizacional debe ser vista de manera integral, considerando tanto los aspectos externos como internos, así como la interacción entre lo online y lo offline, para que sean coherentes y efectivos en relación con los objetivos comunicacionales establecidos.

Como lo sostiene González Frigoli (2016):

“Cuando nos referimos a una mirada integral de la comunicación digital en las organizaciones, lo hacemos reconociendo que lo digital no puede ser pensado ni gestionado de manera aislada de lo analógico. (...) Nuestro posicionamiento se basa en dos razones. La primera tiene que ver con pensar a la comunicación de las organizaciones como integral, por reconocer que tanto lo externo/interno como lo online/offline deben ser coherentes y responder a los objetivos comunicacionales que se hayan estipulados en la estrategia de comunicación” (González Frigoli, 2016, p. 50 - 52).

Además, se plantea la pregunta de si realmente es posible separar lo online de lo offline, cuestionando la dicotomía entre lo real y lo virtual. Cabe destacar la necesidad de reconocer la relación entre ambos y la importancia de integrar la estrategia de comunicación digital con la estrategia general de comunicación de la organización. Además, se advierte sobre el error de abordar la comunicación digital de forma aislada, sin considerar su vínculo con la estrategia comunicativa general.

Finalmente, se destaca la importancia de adoptar un enfoque estratégico en la comunicación digital, evitando actuar de manera reactiva e improvisada. Hay que resaltar la necesidad de construir una estrategia de comunicación que sirva como guía para la gestión, basada en un diagnóstico que identifique las problemáticas comunicacionales y que pueda ser evaluada a lo largo de su implementación.

Por otra parte: Maiedah Jalil Naji (2020) menciona que:

“Parece que los sindicatos han tomado conciencia de que la utilización de las redes sociales permite salvar, entre otros, los obstáculos derivados de la dispersión geográfica y de la inestabilidad en el empleo que caracteriza a cada vez más trabajadores (...). Se trata de un instrumento que se está demostrando útil para fomentar la participación de los trabajadores en las campañas sindicales porque ayuda a fortalecer el sentido de identidad colectiva entre fuerzas de trabajo dispersas (...). El hecho de proporcionar a los trabajadores, a través de estos medios, apoyo práctico y emocional y asegurar el mantenimiento del compromiso colectivo/sindical dentro y fuera del centro de trabajo, esto es, también durante las transiciones laborales, cobra vital importancia en un mercado de trabajo caracterizado por el auge o la generalización de los niveles de rotación laboral” (p. 146 - 148).

Los sindicatos están reconociendo la importancia de las redes sociales para superar desafíos como la dispersión geográfica y la inestabilidad laboral. Estas plataformas fortalecen la identidad colectiva de los trabajadores dispersos y les brindan apoyo emocional y práctico, manteniendo su compromiso sindical incluso durante cambios laborales. Además, las redes sociales contrarrestan la hostilidad hacia los sindicatos, permitiendo una comunicación descentralizada y horizontal que da voz a los trabajado-

res excluidos, aumentando la autenticidad y legitimidad de las campañas sindicales.

El uso de las redes sociales también facilita la participación de partes interesadas externas y amplifica las acciones offline mediante el "activismo digital". Sin embargo, simplemente estar en las redes no garantiza una estrategia innovadora; se necesita creatividad y apertura por parte de los sindicatos para aprovechar al máximo estas herramientas. Deben organizarse de manera menos burocrática, fomentar la participación y buscar la comunicación ascendente. Estrategias concretas y líderes sindicales especializados en redes sociales son clave para una integración exitosa en estas plataformas.

Comunicación interna y externa: canales y flujos comunicacionales

Kreps (1995) define la comunicación como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre entre los miembros hacia adentro (comunicación interna) y hacia afuera (comunicación externa). Es a través de la comunicación tanto interna como externa que se logra transmitir lo que los integrantes de la organización desean, siempre en torno a una cultura e identidad que posee la organización. La comunicación interna está conformada por canales formales e informales.

El objetivo de los canales formales es lograr la transmisión de la distinta información relevante desde miembros hacia miembros, a través de una adecuada planificación estratégica de lo que se quiere comunicar y de qué forma es la más acertada para hacerlo, busca una consistencia y adhesión de los integrantes.

Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para 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 (Kreps, 1995, p. 225).

El autor plantea que hay tres tipos de flujos de comunicación formal en una organización, comunicación descendente; comunicación ascendente; comunicación horizontal. Las dos primeras remiten a sistemas de mensajes verticales mientras que el último, tal como indica su nombre, a un sistema de mensajes horizontales. Las comunicaciones descendentes comunican sobre el qué hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo y a quién corresponde, fluye de la dirección hacia los cargos inferiores.

La comunicación ascendente en tanto surge de los empleados hacia los directivos y pro-

mueve la participación, implica y contribuye al involucramiento, proporciona retroalimentación a la directiva sobre problemas y situaciones cotidianas de la organización.

La comunicación horizontal es la que “fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros” (Kreps, 1995, p. 228). Es un mecanismo de participación que permite el apoyo mutuo entre compañeros, permite que se tenga una visión más integral de la organización.

En cuanto a los canales de comunicación informales, Kreps (1995) menciona que estos no presentan una planificación y que por consiguiente los mismos no siguen una estructura de la organización, sin embargo cumple un rol igual de importante que la comunicación formal, ya que permite una retroalimentación de la cultura y la identidad favoreciendo su transmisión a través de ese canal. Su característica es que se da de manera espontánea en la informalidad de la interacción natural de los participantes de la organización, y por lo general suele ser interesante y oportuna.

La comunicación externa es la que se encarga de divulgar la información hacia afuera de la organización. Es uno de los canales que funcionan como herramientas para transmitir elementos sobre la imagen e identidad de la organización a los públicos. De acuerdo a que tan acertada sea la forma de gestionarlo, es si la imagen transmitida es positiva o negativa en el público externo (Villafañe, 1998).

Esta forma de comunicación se basa en el intercambio de información desde la organización a su público, a través de una alineación de lo que se busca transmitir con el objetivo y estrategias de la organización; y desde su público a la organización y genera una retroalimentación sobre lo que se espera de la misma y cómo afecta al entorno, se trata de un canal muy importante a la hora de lograr posicionamiento en la opinión pública (Kreps, 1995).

La comunicación en la organización sindical

El establecimiento de una opinión informada y un modelo horizontal de comunicación son esenciales para la participación activa de los miembros en una organización sindical. Esta comunicación puede dirigirse tanto a un público interno como a uno externo.

Se entiende que cada trabajador debe estar bien informado para formar su propia opinión y contribuir a la opinión colectiva. La información es fundamental para la formación de opiniones personales y colectivas sobre problemas laborales y para la toma de decisiones políticas futuras.

Las finalidades de la prensa sindical

Según Ibarra (2008) la prensa sindical tiene tres objetivos principales:

1. Informar para formar opinión pública: generar corrientes de opinión que favorezcan los intereses de los trabajadores.
2. Informar para inconformar: sensibilizar a la comunidad sobre problemas sociales y económicos, fomentando la movilización para buscar soluciones.
3. Informar para transformar: crear consensos sociales, articular con movimientos sociales, movilizar e influir en decisiones colectivas en torno a causas justas.

Por lo tanto se entiende que existe una estrecha relación entre información, opinión y acción responsable. Como plantea Ibarra (2008), la circulación de información dentro y entre las organizaciones sindicales se basa en un modelo democrático, donde todos los miembros pueden ser emisores y receptores de información.

El modelo democrático de comunicación promueve la horizontalidad en la comunicación, donde todos los miembros tienen la oportunidad de comunicar e informar, aunque haya roles específicos dedicados a estas tareas. La comunicación en este modelo es bidireccional, interna y externa.

El área de comunicación debe definir claramente sus objetivos, destinatarios, contenido y métodos de comunicación, tanto para la comunicación interna como para la externa.

Comunicación interna

Según Ibarra (2008) la información interna es crucial para conocer las posiciones de la organización y sus planes, comprender las realidades internas de la organización, poder entender las realidades nacionales e internacionales que afectan a la organización, facilitar la unidad de acción y la solidaridad, contribuir a la transformación de la sociedad y la construcción de un movimiento sindical poderoso.

Los destinatarios internos incluyen a todos los niveles de la organización, desde los/las afiliados/as hasta directivos, y la comunicación puede ser general o específica. Para ser efectiva, la comunicación debe utilizar los medios más adecuados, ser clara y concisa, y despertar el interés de los destinatarios.

Comunicación externa

La información externa busca generar consensos en la comunidad sobre temas relevantes, fijar las posiciones de la organización sobre la realidad de los trabajadores,

posicionar a la organización políticamente ante la sociedad, construir una opinión pública favorable hacia la organización, promover la organización sindical entre los trabajadores, y mantener relaciones efectivas con los medios de comunicación.

Para lograrlo, es esencial considerar el tipo de medio, la relación con el periodista, el contenido informativo, la calidad periodística, el interés para el público y la relevancia de las personas involucradas.

Capítulo



Diseño metodológico



Diseño metodológico del PEC

Para la realización del PEC se utilizaron las etapas presentadas por Aljure (2015), estas sirvieron de base para dar respuesta a los problemas y necesidades de comunicación detectados en el diagnóstico elaborado en 2023.

Lo primero que se realizó fue un análisis de la situación comunicacional de la organización, el cual se basó en recabar toda la información posible sobre el estado en el que se encontraba el sindicato, para ello se observaron aspectos del entorno tanto interno como externo, con el fin de conocer el contexto y desarrollar los objetivos y acciones desde un enfoque estratégico (Aljure, 2015).

El siguiente paso fue plantear los objetivos, los que fueron definidos en acuerdo con el referente de comunicación del sindicato, como resultado del análisis y alineados con la situación actual de la organización. Esto se hizo ya que Aljure (2015) menciona que dichos objetivos tienen que cumplir con determinadas características: en primer lugar deben ser realizables de acuerdo a los fines y necesidades de la organización o con algún problema detectado, a su vez deben ser medible, adecuarse a las necesidades y recursos de la organización y por último, definir un plazo de ejecución (Aljure, 2015).

A su vez, para el diseño metodológico del plan fue pertinente identificar, clasificar y priorizar los públicos objetivos del sindicato, definir acciones, medios de contacto y mensajes. Así como establecer un plan de acción, a través de herramientas y tácticas con el fin de alcanzar los objetivos trazados. Asimismo, se definió un cronograma de actividades y un presupuesto para la realización de las acciones, en los que se tuvo en cuenta la importancia señalada por Aljure (2015) de la utilización de recursos, no solo se consideraron los económicos sino que también se contemplaron los recursos humanos de la organización, el tiempo, los equipos, la información y las aprobaciones.

Por último, se definieron indicadores de evaluación, que permiten medir el alcance de los objetivos en relación a las acciones propuestas (Aljure, 2015).

De lo expuesto surge que la metodología del plan estratégico está alineada a los objetivos de la organización y cuenta con la condición particular de que estos sean cumplibles, medibles y alcanzables.

Capítulo

5

Objetivos



Objetivo general

Contribuir al desarrollo integral de los procesos de comunicación interna y externa de SUTOL, así como una mayor apropiación de su cultura organizacional.

Objetivos específicos

1. Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia.
2. Potenciar la gestión y el desarrollo de los principales canales existentes y promover nuevos.
3. Fortalecer los flujos de comunicación interna.
4. Brindar herramientas para la gestión de prensa.

Acciones



Acciones

OBJETIVO	ACCIÓN	ACTIVIDAD
1. Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia.	1.1 Celebración de fechas o hitos importantes.	1.1.1 Establecer una fecha de celebración de su aniversario. 1.1.2 Establecer un calendario con fechas clave a celebrar juntos, por ejemplo: el día del trabajador de la industria láctea, el 1° de mayo, etc.
	1.2 Fomentar actividades formales e informales.	1.2.1 Realizar encuentros informales e instancias de capacitación para definir y colectivizar los valores, fines y cometidos de la organización.
	1.3 Establecer los fines y cometidos del sindicato.	1.3.1 Definir los fines y cometidos de SUTOL, a partir de los estatutos, y trabajar en su difusión interna.
2. Potenciar la gestión y el desarrollo de los principales canales existentes y promover nuevos.	2.1 Diseñar un manual para la gestión de la comunicación de SUTOL.	2.1.1 Incluir contenidos sobre el uso de redes sociales, la importancia de la comunicación formal e informal, entre otros. Establecer pautas para la gestión de prensa.
	2.2 Colaborar en la creación de nuevos canales como por ejemplo la página web y cuenta en "X".	2.2.1 Definir la estructura y los contenidos básicos de la página.
	2.3 Llevar adelante un ciclo de capacitaciones abierto al sindicato.	2.3.1 Talleres de usos y aplicaciones del manual. De frecuencia semanal con una duración de cuatro encuentros.
3. Fortalecer los flujos de comunicación interna.	3.1 Hacer un mapa de públicos.	3.1.1 Hacer mapa de públicos. Actualizar la base de datos de afiliados.
	3.2 Generar espacios de participación.	3.2.1 Talleres informativos sobre los requisitos de conformación de una comisión.
	3.3 Realizar videos institucionales.	3.3.1 Video sobre la fecha del aniversario, sobre fines y cometidos. Preferentemente breves, en formatos que sean replicables en redes sociales.
	3.4 Campaña de afiliaciones.	3.4.1 Realizar reuniones donde se explique cómo afiliarse, qué beneficios, derechos y obligaciones implica estar afiliado al sindicato. Diseñar folletería explicativa sobre mecanismos de afiliación. Publicar en carteleras sindicales contactos para afiliarse.
	3.5 Elaboración de un boletín informativo que será enviado por mail, y a su vez se publicará en la página web.	3.5.1 Definir una plantilla y estructura básica, y diseñar una grilla de contenidos y cronograma de difusión.
4. Brindar herramientas para la gestión de prensa.	4.1 Desarrollar un apartado dentro del manual de comunicación para la gestión de prensa.	4.1.1 Incluir en el manual de comunicación un apartado sobre gestión de prensa.
	4.2 Capacitaciones para hacer uso del manual de prensa.	4.2.1 Ciclo de encuentros, con el objetivo de fortalecer vínculos con la prensa, así como brindar recomendaciones de los temas que son relevantes comunicar, cómo hacerlo y en qué medio es más pertinente realizarlo. Cómo generar una base de datos de prensa, que incluya, nombre del periodista, medio para el que trabaja, línea de contacto. Breve introducción de los conceptos claves a desarrollar en vocería, con foco en integrantes de la comisión de comunicación y los directivos del sindicato.

Justificación

OBJETIVO 1
Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia

Acción 1.1 Celebración de fechas o hitos importantes

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Dar a conocer las fechas importantes para la organización ayudará a fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, agregando el conocimiento de fechas importantes de la industria en general.	Establecimiento del calendario, incluida la fecha de su aniversario y la posterior homologación a través de la asamblea.	Generar mayor nivel de apropiación y de cohesión interna dentro de la organización.	Planilla de asistencias a los eventos y definición de fecha de aniversario aprobada por asamblea e incluida en los documentos oficiales del sindicato.	Realización de una encuesta interna a afiliados, para determinar si conocen las fechas de celebración.	En grupos de Whatsapp para la determinación de la fecha y para las celebraciones a través de las redes sociales de la organización, de eventos presenciales con la participación de sus afiliados y de las carteleras sindicales.	Una vez al año.

OBJETIVO 1
Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia

Acción 1.2 Fomentar actividades formales e informales

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Los integrantes deben definir en común acuerdo y transmitir los motivos por los cuales existe la organización y su objetivo.	Realización de dos talleres presenciales o virtuales, según las posibilidades de la organización.	Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia.	Planilla de registro de asistencia al taller.	Formulario de satisfacción a los asistentes del taller.	Se comunicará a través de whatsapp.	Dos veces al año, en meses a definir con la organización, con quince días de diferencia entre cada taller.

OBJETIVO 1
Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia

Acción 1.3 Definir los fines y cometidos del sindicato

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Consolidar en los los fines y cometidos a partir de lo que prevén los estatutos.	Valores, fines y cometidos definidos.	Fortalecer los vínculos y mayor difusión de la cultura organizacional.	Encuesta a afiliados de los puntos elaborados.	Encuesta a los directivos sobre la implementación de esta instancia.	Difusión en grupos de Whatsapp, página web.	Única vez.

OBJETIVO 2
Potenciar la gestión y el desarrollo de los principales canales existentes y promover nuevos

Acción 2.1 Diseñar un manual para la gestión de la comunicación de SUTOL

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Brindar herramientas para la gestión de la comunicación interna, además de optimizar el uso de las redes sociales y desarrollar buenas prácticas para la gestión con la prensa.	Manual realizado.	Optimizar la comunicación interna y que esta sea reflejo hacia lo externo.	Manual disponible digital e impreso para uso a la interna de SUTOL.	Manual aceptado por la Directiva, en uso e incorporado en la planificación y gestión de la comunicación.	Grupos de whatsapp, redes sociales.	Una vez.

OBJETIVO 2
Potenciar la gestión y el desarrollo de los principales canales existentes y promover nuevos

Acción 2.2 Colaborar en la creación de nuevos canales como por ejemplo la página web y cuenta en "X"

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Al ser "X" más que una red social, es considerada una red con gran peso político y social por lo que nuclea varios públicos a los que el sindicato puede afectar y verse afectado. En cuanto a la página web, le otorga al sindicato la posibilidad de una autonomía y unificación de la información institucional.	Red social y página web creadas.	Mayor alcance a nuevos públicos, en tanto la página web le permite al sindicato tener un mayor "control", ya que si en algún momento tienen un inconveniente en alguna red social, pueden mantener una comunicación fluida con sus afiliados.	Generar contenido para "X", y la página web en funcionamiento.	Observar publicaciones que se realicen en dicha red y en el sitio web.	"X" y grupos de Whatsapp.	Una vez.

OBJETIVO 2
Potenciar la gestión y el desarrollo de los principales canales existentes y promover nuevos

Acción 2.3 Llevar adelante un ciclo de capacitaciones abierto al sindicato

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
La capacitación permite que el equipo de comunicación y directiva se alineen en la planificación y gestión de la comunicación interna y externa a través del manual.	Lograr un nivel de asistencia de al menos la mitad de directivos y equipo de comunicación.	Brindar herramientas y habilidades al equipo de comunicación y la directiva que permitan la planificación y gestión de la comunicación en todos sus niveles.	Registro de asistencia a los talleres.	Breve encuesta de satisfacción a los asistentes.	Grupos de Whatsapp.	Una vez por semana, con una duración de tres encuentros.

OBJETIVO 3
Fortalecer los flujos de comunicación interna

Acción 3.1 Hacer mapas de públicos

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Conocer y analizar los públicos del sindicato, esto permite segmentarlos y definir estratégicamente las acciones comunicacionales a desarrollarse.	Actualización de la base de datos. Mapa de públicos hecho.	Conocer con precisión a los públicos.	Mapa en formato digital que permita ser replicado a los miembros de la directiva y equipo de comunicación.	La confirmación con la directiva de los públicos detectados.	Página Web.	Única vez.

OBJETIVO 3
Fortalecer los flujos de comunicación interna

Acción 3.2 Generar espacios de participación

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
A través del involucramiento de los afiliados fortalecer la comunicación interna, por lo que también colabora en consolidar el sentido de pertenencia.	Taller realizado.	Mayor participación y adhesión a las comisiones.	Planilla de registro de asistencia.	Encuesta de satisfacción del taller a los asistentes.	Grupos de Whatsapp.	Una vez al año.

OBJETIVO 3
Fortalecer los flujos de comunicación interna

Acción 3.3 Realización de videos institucionales

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Herramienta que permite la difusión de acontecimientos relevantes para el sindicato, como por ejemplo la fecha de celebración del aniversario, sobre sus fines y cometidos, entre otros, preferentemente breves, en formatos que sean replicables en redes sociales.	Videos realizados y disponibles en los medios del sindicato.	Conocimiento cabal por parte de los afiliados, de las actividades e hitos celebrados y publicados en los medios y canales del sindicato.	Publicación en diferentes formatos de videos en los canales del sindicato.	Analizar mediante Google Analytics y Metricool para el caso de redes sociales.	Redes Sociales, página web, grupos de Whatsap p.	La realización del video llevará dos meses y su actualización se ajustará de forma periódica.

OBJETIVO 3
Fortalecer los flujos de comunicación interna

Acción 3.4 Realizar una campaña de afiliación

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Es una forma de atraer nuevos afiliados/as y dar a conocer los beneficios de ser parte del sindicato.	Campaña de afiliación realizada.	Mayor alcance a públicos aún no afiliados.	Base de datos con mayor porcentaje de afiliados.	Comparación con base de datos anterior a la campaña.	Folletería, carteles, redes sociales, página web.	Una vez al año.

OBJETIVO 3
Fortalecer los flujos de comunicación interna

Acción 3.5 Elaboración de un boletín informativo

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Ayudar al proceso de comunicación interna, por parte de la directiva y afiliados/as de SUTOL.	Boletín elaborado y difundido.	Mayor información a los afiliados/as de los eventos y acontecimientos del sindicatos.	Boletín publicado en la página web y enviado por mail.	Recepción de mail a través de mailchimp.	Email, página web.	Trimestral.

OBJETIVO 4
Brindar herramientas para la gestión de prensa

Acción 4.1 Desarrollar un apartado dentro del manual de comunicación para la gestión de prensa

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Fortalecimiento de los vínculos con la prensa, y recomendaciones acerca de qué temas son relevantes comunicar, cómo hacerlo y en qué medio es más pertinente.	Creación del apartado de gestión de prensa.	Generación de vínculos y base de datos con contactos con periodistas y medios, para difundir información.	Publicación del apartado de prensa dentro del manual de comunicación disponible en formato digital y físico.	Encuesta a través de google forms a la directiva y comisión de comunicación.	Manual de comunicación.	Unica vez.

OBJETIVO 4
Brindar herramientas para la gestión de prensa

Acción 4.2 Capacitaciones para hacer uso del manual de prensa

Justificación	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto	Medios de verificación de resultado	Medios de verificación de impacto	Medios de comunicación	Frecuencia
Integrar saberes y herramientas para aplicarlas en las noticias a difundir ante la prensa.	Realización de las capacitaciones.	Base de datos de periodistas y medios más relevantes del medio.	Planilla de asistencia de directivos y del equipo de comunicación a las capacitaciones.	Encuesta por Google forms, a integrantes de la secretaría de comunicación y a los directivos.	Grupos de Whatsapp, email.	Uno de los días previstos para la aplicación del manual de comunicación.

Presupuestos



Presupuesto de las acciones

ACCIONES	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS ECONÓMICOS
Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia.	Equipo de audio, locomoción, alimentación, folletería.	\$70.000
Potenciar la gestión y el desarrollo de los principales canales existentes y promover nuevos.	Contratación del servicio.	\$341.600
Fortalecer los flujos de comunicación interna.	Contratación del servicio.	\$110.532
Brindar herramientas para la gestión de prensa.	Brindar herramientas para la gestión de prensa.	Incluido en el costo del objetivo 2

Presupuesto detallado de las actividades

ACTIVIDADES	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS ECONÓMICOS
1.1.1 Celebrar fechas o hitos importantes.	Locomoción y equipo de audio.	\$35.000
1.1.2 Establecer un calendario con fechas clave a celebrar juntos, por ejemplo: el día del trabajador de la industria láctea, el 1ro de mayo, etc.		\$0
1.2.1 Fomentar actividades formales e informales.	Locomoción y equipo de audio.	\$35.000
1.3.1 Definir los fines y cometidos del sindicato.	Papelería.	\$2000
2.1.1 Diseñar un manual para la gestión de la comunicación de SUTOL.	Diseño, edición y elaboración.	\$195.200
2.2.1 Colaborar en la creación de nuevos canales como por ejemplo la página web y cuenta en "X".	Diseño, programación y maquetación de una página web, y creación y edición de publicaciones en 'X'.	\$68.320
2.3.1 Llevar adelante un ciclo de capacitaciones abierto al sindicato.	Preparación más capacitación.	\$78.080
3.1.1 Hacer mapa de públicos.	Base de datos interna y externa.	\$31.232
3.2.1 Generar espacios de participación.	Locomoción y equipo de audio.	\$35.000
3.3.1 Realización de videos institucionales.	Contratación del servicio.	\$9.000
3.4.1 Realizar una campaña de afiliación.	Contracción del servicio.	\$15.000
3.5.1 Elaboración de un boletín informativo.	Contracción del servicio.	\$68.320
4.1.1 Desarrollar un apartado dentro del manual de comunicación para la gestión de prensa.	Incluido en el manual de comunicación.	\$0
4.2.1 Capacitaciones para hacer uso del manual de prensa	Incluido en preparación más capacitación.	\$0

Cronograma



Cronograma

ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4																				
Celebración de fechas o hitos importantes																								
Fomentar actividades formales e informales																								
Establecer los fines y cometidos del sindicato																								
Diseñar un manual para la gestión de la comunicación																								
Creacion de nuevos canales																								
Ciclo de capacitaciones																								
Mapa de publicos																								
Generar espacios de participacion																								
Realizar videos institucionales																								
Campaña de afiliaciones																								
Boletines informativos																								

- Referencias:
- Evaluación
 - Realización
 - Planificación
 - Actividad única
 - Actividad realizada por el equipo universitario Convocatoria

Capítulo

6

Acciones ejecutadas por el equipo universitario



En relación a las acciones seleccionadas por el equipo universitario, el objetivo estuvo centrado en brindarle a la organización las herramientas para poder llevar adelante la gestión y planificación de la comunicación. Lograr adecuar los recursos tanto humanos como económicos disponibles es crucial para la sinergia que requieren dichos procesos, es por ello que las acciones ejecutadas serán un insumo para el sindicato en cualquier ámbito comunicacional, sin importar quién integre la directiva y podrá ser aplicable y replicable en cualquier momento.

Diseño de un manual de comunicación interna

Se diseñó un manual de comunicación interna con el objetivo de guiar la gestión de la comunicación de la organización, con lineamientos claros y adaptados de acuerdo a las necesidades identificadas y los recursos disponibles. Dicho manual es esencial para dar respuesta a los distintos ámbitos comunicacionales y además poder proveer a quien lo utiliza de conceptos claves para llevar adelante la gestión de la comunicación.

El manual se entrega por única vez en formato digital e impreso. Tiene en sus primeros capítulos el objetivo del mismo y la información general de la organización, incluyendo su historia. Además se incluyen conceptos necesarios para brindar a la organización herramientas para la planificación y comunicación estratégica, identificación de públicos, vocería y guía de comunicación digital para la utilización de redes sociales. También se incluyó en el manual un capítulo destinado a la gestión de prensa, debido a la importancia que este vínculo tiene para las organizaciones sindicales. Asimismo, señala las bondades de contar con una página web y la realización de boletines informativos.



Manual de Gestión de la comunicación

SUTOL

Sindicato Único de Transporte Obrero de la Leche

Ciclo de capacitaciones sobre el uso del manual de comunicación

Se realizó un ciclo de capacitación para acompañar y facilitar la utilización del manual. Para esto se llevaron a cabo tres encuentros en modalidad de taller de tres horas de duración cada uno. Estas instancias de convocatoria abierta, tuvieron como principal público destinatario la comisión directiva y la comisión de comunicación de SUTOL. Esta acción complementa a la del manual ya que no es posible una adecuada gestión de la comunicación sin una guía sobre cómo utilizarlo.



Capítulo

7

Conclusiones y reflexiones



El resultado del trabajo realizado se corresponde a la intervención hecha en SUTOL, para la cual se elaboró en un primer momento un diagnóstico de comunicación y posteriormente un PEC, pensado para atender los problemas y necesidades identificadas. Las acciones realizadas fueron un manual de comunicación y un ciclo de capacitaciones para su aplicación.

En el proceso de diagnóstico lo que nos dejó fue un primer acercamiento a problemas y necesidades de comunicación que tenía el sindicato, donde dimos cuenta que difería con lo mencionado por ellos en un primer encuentro con el equipo universitario, luego de finalizado el diagnóstico la organización reconoció dichos problemas y necesidades lo que permitió a posteriori mediante el PEC llevar adelante las acciones pautadas.

A partir de las acciones, en concordancia con las posibilidades y recursos que tiene el sindicato, logramos generar un acercamiento a la importancia de planificar la comunicación de forma estratégica en su organización, dado que se mostraron abiertos a buscar soluciones considerando que son una directiva nueva con ganas de generar una comunicación más eficiente.

El manual de comunicación está conformado por cinco capítulos que se dividen en: el primero ¿Qué es un manual?, el segundo ¿Quiénes somos?, en el tercero se detalla la importancia de la comunicación estratégica, incluye un apartado de comunicación interna y equipo de comunicación, en este último buscamos resaltar la importancia del equipo de comunicación y su creación, dado que al momento cuentan con un solo integrante. En un cuarto capítulo mencionamos la comunicación externa y dimos espacio a la gestión de prensa y vocería buscando que el sindicato genere un vínculo estratégico con la prensa. Finalizamos con el capítulo quinto donde abordamos temas de comunicación digital, apuntando a fortalecer los canales existentes como Whatsapp, Instagram y Facebook, además de la sugerencia de la creación de una web institucional y una cuenta en X. Este manual fue elaborado para ser utilizado por los integrantes de SUTOL, sin importar cuál sea la comisión directiva de turno.

Para la aplicación del manual se planificaron tres reuniones en modalidad taller, para las que se hizo una convocatoria abierta a todos los/las afiliados/as del sindicato y directiva. Contaron con una duración de tres horas y se desarrollaron en la sede de AOEC.

Para cada encuentro se realizó una presentación que se correspondía con algunos puntos tratados en el manual, se desarrollaron en conjunto diversas actividades prácticas para su aplicación. A medida que transcurrieron los talleres la participación se fue ampliando, contamos con varios afiliados/as que demostraron su interés sobre la gestión de la comunicación y las formas más adecuadas de llevarla a cabo. Se pudo percibir un alto grado de interés a raíz del incremento de la asistencia.

El trabajo en conjunto aportó a que el resultado del producto comunicacional fuera el buscado. Como aporte el PEC busca ser integral dado que abarca la comunicación inter-

na, externa, e incluye las distintas facetas de la comunicación, concluyendo en un documento completo el cual sea útil para la organización en todos los ámbitos.

En conclusión apuntamos a que tanto el pec como el manual acerquen a la organización a poder potenciar su trabajo en los procesos de comunicación y los invite a evaluar estratégicamente las acciones que lleven adelante, porque en resumidas cuentas **“Tener un plan es una buena idea, pero la planificación es éxito asegurado”**.

Reflexionando sobre el rol del profesional de comunicación organizacional y la conjunción de este equipo tan heterogéneo, podemos decir: ¡tarea cumplida!

Este primer acercamiento a la práctica pre profesional, llevada a cabo en una organización sindical, que tiene de por sí características que la hacen un desafío atractivo pero complejo, nos permitió dar cuenta de la importancia que tiene ser un nexo entre las organizaciones y el entorno, pero siempre con un rumbo fijo que es la comunicación.

La presentación del sindicato frente a este equipo universitario con la ambición de querer comunicar de manera transparente a todos sus afiliados/as, pero sin contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo este objetivo, fue el puntapié inicial para que este trabajo concluyera con esta sinergia entre ambos. Gracias a ese contexto, el diálogo fluyó de manera exitosa en pos de la mejora constante.

La apropiación de nuestras sugerencias se hizo visible en el uso del texto de nuestro diagnóstico por parte del encargado de comunicación quien lo llevó a las capacitaciones y nos informó que puso en práctica algunas de las recomendaciones hechas en él.

Nuestra mayor gratificación fue ver la expresión de agradecimiento del encargado de comunicación una vez terminados los encuentros.

Para finalizar esta reflexión agradecemos a todos los docentes con los que nos cruzamos en el trayecto de la carrera, que fueron referentes en la creación de los futuros profesionales que aspiramos a ser.

Gracias Siboney, fuiste una referente fundamental en este trabajo y a lo largo de este trayecto, valoramos y nos nutrimos mucho de tus conocimientos en el área de comunicación sindical.

Al lector, esperamos que lo haya disfrutado tanto como nosotros.

Bibliografía

T B

Aljure, A. (2015) *El plan estratégico de comunicación (PEC)*, Editorial UOC, Universidad de la Sabana.

Brandolini, A. y González Frigoli, M. (2009) *Comunicación interna*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

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

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid.

Correa, N.; Garaza, A. I.; Moreira, S.; Pritsch, F.; Robledo, N. y Sequeira, A. (2017) *Comunicación en los sindicatos. Entre la acción urgente y la planificación estratégica*. Proyecto de investigación en curso, Programa PIT-CNT - Udelar.

Costa, J. (2003) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía. Buenos Aires.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Paidós. Buenos Aires, Barcelona, México.

Etkin, J. (2000) *Política, gobierno, y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires. Argentina.

Fontes, T; Gamarra, A; Irachet, I; Millan, C. (2022) *ACTAU, Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional*. Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación Organizacional. UDELAR.

García, L.; Legnani, F.; Postiglione, L. (2023) *Plan Estratégico de Comunicación de la Unión de Trabajadoras y Trabajadores del Ministerio de Desarrollo Social*. Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Comunicación Organizacional. UDELAR.

García, M; Larrosa, D, Rosas, V. Valdez, G. (2023) *Danubio Fútbol Club como la universidad del fútbol, más allá del fútbol*. Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Comunicación Organizacional. UDELAR.

Garrido, M. (2007) *Pensamiento estratégico*. Editorial Deusto, Barcelona, España.

González Frigoli, M.; Poire, M. y Modena, L. (coord.). (2016) *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. Cuaderno de Cátedra. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, La Plata, Argentina.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Ibarra, D. (2008) *Manual de comunicación sindical. Comunicación y prensa en la organización sindical y social.* Colección Formación Sindical. Manual N° 4. Argentina.

Irazábal, F.; Martorelli, L.; Ponce, M., y Santangelo, G. (2010) *Cuadernos de metodología de la investigación en comunicación social.* Universidad Católica del Uruguay.

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

La Prensa (2020). *¿Qué es la gestión de prensa y cuáles son sus beneficios?* Consultado el 8 de junio de 2024 en: <https://www.prensa.cl/que-es-la-gestion-de-prensa-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Maiedah Jalil Naji (2020). *Innovación sindical: Las redes sociales como instrumento de organización y defensa colectiva.*

Pérez, R. (2011). *2011: El año en que la comunicación se volvió estratégica.* Editorial Comunicación Latinoamericana. Disponible en EVA.

Restrepo, M. (1995) *Signo y pensamiento* N° 26 (XIV) Universidad Juveriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje.

Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid: Ediciones Pirámide.

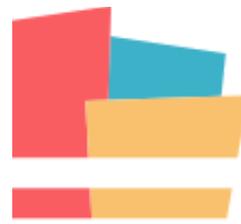
Xifra, J. (2007) *Técnicas de las relaciones públicas.* Barcelona, Editorial UOC.

Anexos





UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación

DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN



TUTORA:
SIBONEY MOREIRA

COTUTORA:
LUCIANA ALMIRÓN

GRUPO:

Imbriago, Valeria - 4872971-1
Miranda, Katherine - 4667556-2
Montes de oca, Alexander - 5.058.741-6
Muñiz, Doris - 2676431-7

ÍNDICE

TABLA DE ACRÓNIMOS	2
INTRODUCCIÓN	3
Descripción de la organización	3
Contexto institucional	3
Contexto geográfico	4
Estructura de la organización	5
PROBLEMAS Y NECESIDADES DE COMUNICACIÓN	8
Problemas y necesidades de comunicación planteados por la organización	8
Problemas y necesidades de comunicación detectados por el equipo universitario	8
Problemas y necesidades acordados con la organización	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
Pregunta central	9
Preguntas específicas	9
OBJETIVOS	10
Objetivo central	10
Objetivos específicos	10
MARCO CONCEPTUAL	11
Identidad e imagen organizacional	11
Cultura organizacional	12
Públicos	12
Flujos y canales de comunicación	13
Participación	15
Planificación estratégica	16
Comunicación digital	16
ANTECEDENTES	17
METODOLOGÍA	19
Encuesta	20
Entrevista en profundidad	21
Análisis digital	21
Análisis documental	22
Clipping	22
ANÁLISIS	23
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	41
CRONOGRAMA	46
BIBLIOGRAFÍA	47

TABLA DE ACRÓNIMOS

ANDIPROLAC	Asociación Nacional de Distribuidores de Productos Lácteos
AOEC	Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole
CALCAR	Cooperativa Láctea de Carmelo
CONAPROLE	Cooperativa Nacional de Productores de Leche
FTIL	Federación de Trabajadores de la Industria Láctea
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
PIT-CNT	Plenario Intersindical de Trabajadores y Convención Nacional de Trabajadores
SUOTL	Sindicato Único de Obreros del Transporte de Leche
SUTOL	Sindicato Único del Transporte Obrero de la Leche
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

INTRODUCCIÓN

2.1. Descripción de la organización

2.1.1 Contexto institucional

SUTOL es el Sindicato Único de Transporte Obrero de la Leche. Está conformado por empleados de empresas tercerizadas que se dedican a la distribución de productos lácteos de Conaprole siendo el segundo sindicato más grande de la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL) y a través de esta pertenece al Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT).

De acuerdo a la información obtenida, la organización comenzó su actividad en el año 1985 integrando a los repartidores de leche pasteurizada. Ese mismo año realizaron una asamblea para conformar una comisión directiva de carácter provisorio integrada por nueve personas y así comenzar a asesorarse en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su reconocimiento legal y jurídico. Como producto de este proceso en ese mismo año el MTSS (Ministerio de trabajo y seguridad social) le otorga dicho reconocimiento a la comisión provisorio del Sindicato Único de Obreros del Transporte de Leche (SUOTL). Posteriormente, se convoca a una asamblea general constitutiva para elegir a la comisión directiva y al resto de las autoridades correspondientes; y para la formación de la plataforma reivindicativa y el estatuto del sindicato. En asamblea se decide, debido a confusiones de posicionamiento, cambiar su nombre a SUTOL, Sindicato Único de Transporte Obrero de Leche, y presentar así a la organización. Los principales motivos de lucha eran: el emparejamiento de salarios con los empleados de Conaprole que realizaban las mismas tareas, el reconocimiento por parte de la patronal como sindicato y la entrega de indumentaria para la realización del trabajo.

Por otra parte, a partir de la documentación relevada se identifica un impasse de la actividad sindical de SUTOL: primero entre los años 1985 a 1990, donde se realizó una asamblea extraordinaria para determinar las medidas de lucha por aumento salarial, y luego entre los años 1990 y 2006.

El sindicato retomó sus actividades en el año 2006 y sus estatutos fueron homologados en el año 2008. En ese momento, el contexto era de salarios bajos y menos beneficios que los funcionarios de Conaprole, lo que de a poco se ha ido modificando. En el año 2005 se reinstalaron los Consejos de Salarios en Uruguay y se amplió su alcance a sectores nuevos y no contemplados, dando lugar así al resurgimiento o surgimiento de nuevos sindicatos. (Correa et al., 2017, p.1), lo que pudo haber incidido en esta reaparición de SUTOL.

El sindicato nuclea a la tercera parte de los trabajadores que pertenecen al rubro, los que se estima que sean unos seiscientos en todo el país, en su mayoría hombres. No poseen un registro actualizado de las y los afiliados, esto hace que tampoco se pueda discriminar por franja etaria, ni localidad de donde provienen los integrantes del sindicato, aunque se cree que la mayor parte se concentra en área metropolitana.

Hay cinco categorías de afiliados: fundadores, activos, honorarios, cooperadores y suscriptores, según cada categoría el estatuto señala diferentes deberes y derechos. A pesar de que no existe el registro etario, se tiene conocimiento que hay afiliados de todas las edades y entre las características que resaltan sus dirigentes se señala que hay poco recambio generacional. Este problema se presenta principalmente en el interior del país ya que según la información obtenida en las entrevistas, la franja etaria más alta se da allí, donde por la falta de oportunidades laborales, tienden a conservar el trabajo por años, a diferencia del área metropolitana donde la oferta laboral es más amplia y permite mayor rotación.

2.1.2 Contexto geográfico

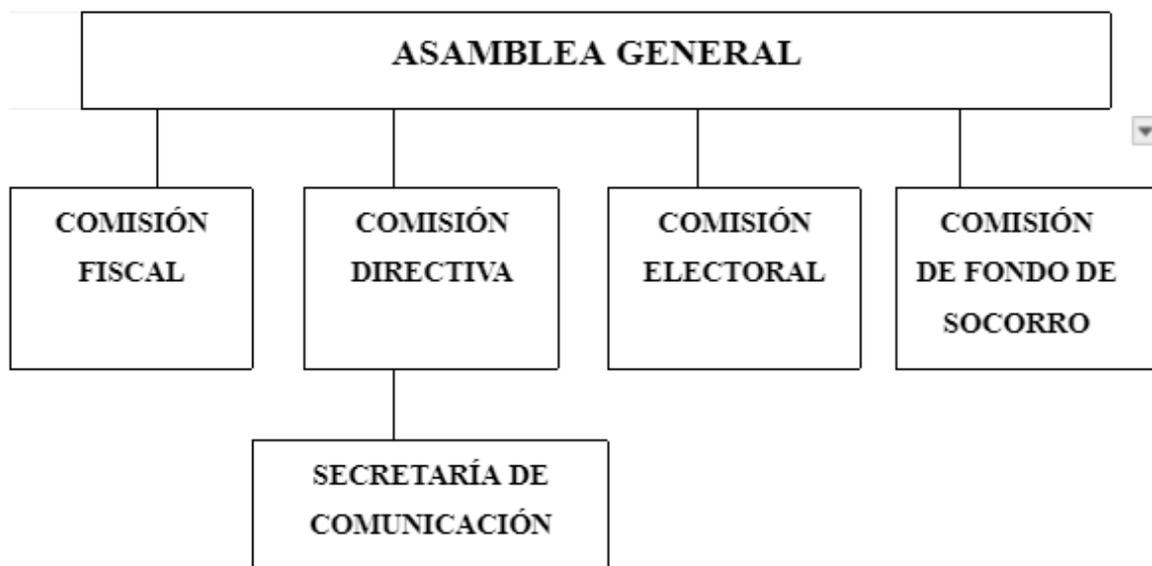
Debido a que Conaprole posee empresas tercerizadas en los 19 departamentos, es que se da esta presencia del sindicato en la mayoría de ellos. En los que no hay afiliados, algunos de los motivos radican en que son pequeñas empresas, muchas veces gestionadas por sus propios dueños o por personas allegadas a ellos. En otros casos el reparto no es exclusivo de productos lácteos, por lo que no entrarían en el sector.

En cuanto a la sede social, no cuentan con una propia, por lo que sus reuniones se efectúan en el sindicato de Conaprole (AOEC), en donde se establecieron en la sala que habitualmente utilizan para capacitaciones.

Las asambleas se hacen en esa misma sede de AOEC, se puede participar por zoom, sin embargo, más allá de esta modalidad mixta, tienen afiliadas y afiliados que prefieren venir desde el interior que acceder a la virtualidad.

2.2 Estructura de la organización

SUTOL se rige por estatutos homologados por el MEC, los que entre otros temas disponen que el órgano soberano de la organización es la Asamblea General.



(Fuente: Elaboración propia)

Las Asambleas Ordinarias se realizan en el mes de abril de cada año con el objeto de tomar conocimiento de la memoria y balance anual del período anterior presentado por la Comisión Directiva, con la aprobación de la Comisión Fiscal, el que está sujeto a su rechazo. Las Asambleas Extraordinarias pueden ser convocadas por la Comisión Directiva, por la Comisión Fiscal o por la solicitud de más de cincuenta socios. En estas Asambleas sólo se tratan asuntos contenidos en el orden del día o expresamente determinados en la convocatoria.

Para la integración de la Comisión Directiva debe llamarse a elecciones cada dos años, en las que se proclaman cinco titulares y cinco suplentes, los que se encargan de las diferentes secretarías. Cada cargo establecido por el estatuto tiene definidos sus roles: el Presidente además de representar, junto al Secretario General, a la Comisión ante las empresas, organismos y otros interlocutores, le corresponde presidir las reuniones de la Comisión Directiva y la Asamblea General, convocar a sesiones extraordinarias, entre otros. El Secretario General, debe llevar el libro de registro de socios, ordenar la redacción de las actas, librar las comunicaciones de la directiva, redactar el orden del día de las asambleas. Asimismo, el vicepresidente deberá reemplazar al Presidente en casos de ausencia temporal, asumiendo las mismas prerrogativas y obligaciones. Por su parte, el Tesorero tiene a su cargo la administración de los fondos del sindicato, rendir cuentas de las finanzas y efectuar los pagos previamente autorizados por el Presidente y el Secretario General, con quienes además firmará los balances, arqueos y demás acciones que signifiquen movimiento de fondos.

Si bien está previsto que la comisión directiva se reúna al menos una vez al mes, las reuniones se realizan a demanda de las circunstancias que se van presentando sobre la marcha, por lo que se encuentran prácticamente a diario y tratan esos temas.

La Comisión Fiscal se compone por tres miembros titulares e igual número de suplentes, electos simultáneamente con la elección de la Comisión Directiva, y es la responsable de examinar e informar sobre las cuentas, facturas y balances que le presente la Comisión Directiva. El estatuto también señala las condiciones para poder integrar y sus responsabilidades.

La Comisión Electoral está compuesta por tres miembros titulares y tres suplentes y en este caso -no lo señala en las otras comisiones- sus integrantes deben ser mayores de edad. Es designada por la Asamblea General Ordinaria del año anterior a las elecciones y tiene por objeto realizar el escrutinio, determinar los resultados, levantar el acta y proclamar a las autoridades electas. Sus fallos son inapelables y cesa al asumir las Comisiones Directiva y Fiscal resultantes de esas elecciones.

La Comisión de Fondo de Socorro está integrada por un miembro de la Directiva y dos de la Comisión Fiscal, y tiene por cometido auxiliar mediante un préstamo a los afiliados en situaciones de extrema necesidad, para esos fines retiene el 5% del aporte de la cuota sindical a cada uno de

sus miembros. Su actividad está regulada por el estatuto.

Más allá de lo previsto en el estatuto, la estructura está compuesta por una red de delegados que representan a los asociados de cada empresa. El número de ellos depende de la cantidad de trabajadores que tenga la empresa, sean estos afiliados o no; su función es ser el nexo entre los afiliados y la Comisión Directiva. En el caso de SUTOL se designa un delegado cada diez empleados de la empresa, que son elegidos mediante votación entre sus compañeros de trabajo en algunos casos.

Como SUTOL no tiene empleados rentados, las tareas administrativas y las derivadas de las distintas áreas en las que trabaja también son realizadas por los integrantes de la comisión directiva y otros afiliados de forma honoraria. Cuenta con una sola Secretaría, la de prensa y propaganda, gestionada por uno de sus directivos; para su desarrollo participan de capacitaciones específicas brindadas por la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea.

PROBLEMAS Y NECESIDADES

3.1 Problemas y necesidades de comunicación planteados por la organización:

- Imagen organizacional poco trabajada
- Reforzar la imagen de la organización
- Fortalecer vínculos con los medios de comunicación

3.2 Problemas y necesidades de comunicación detectados por el equipo universitario:

PROBLEMA PRINCIPAL	
DIFICULTAD PARA PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE LA COMUNICACIÓN	
CAUSAS	EFFECTOS
Dificultad para transmitir la Cultura organizacional	Dificultad para la retroalimentación de la comunicación interna
	Ausencia de espacios de encuentro informales a la interna del sindicato
	Escasas actividades presenciales en el interior del país
Escasa participación	Comisiones existentes con pocos integrantes
	Escasas comisiones de trabajo que colaboren con la gestión general de las acciones del sindicato
Dificultades para la planificación y correcta transmisión de su identidad e imagen organizacional	Identidad asociada más hacia la Federación láctea y Conaprole que a SUTOL
	Falta de promoción y transmisión de logros
	Dificultad para planificar objetivos y acciones de gestión
Escasos recursos humanos y falencias en el uso de herramientas para la gestión de la comunicación	Problemas para gestionar adecuadamente canales y medios de comunicación
	Todas las tareas de comunicación recaen en una misma persona

3.3 Problemas que acordamos con la organización:

En construcción.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

4.1 Pregunta central

¿Cómo son los procesos y las prácticas de comunicación internas y externas de SUTOL?

4.2 Preguntas específicas

¿Cuáles son los canales de comunicación internos y externos de Sutol?

¿Cómo es la gestión de las prácticas y procesos de comunicación?

¿Cómo creen que gestionan la comunicación los integrantes de SUTOL?

OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Conocer los procesos y las prácticas de comunicación interna y externa que despliega SUTOL.

5.2 Objetivos Específicos

- Analizar los canales internos y externos de comunicación de SUTOL.
- Comprender cómo se gestionan las prácticas internas y externas de comunicación.
- /
- Recuperar la mirada de los miembros de SUTOL en torno a los procesos y prácticas de comunicación interna y externa.
- Conocer la mirada de los miembros de SUTOL en relación al contexto organizacional.

MARCO CONCEPTUAL

6.1 Identidad e imagen organizacional

Los ejes temáticos centrales del diagnóstico giran en torno a la identidad, imagen y cultura organizacional de SUTOL.

Con respecto al concepto de identidad organizacional se tomará como referencia a Paul Capriotti (2009), quien la define como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti 2009, p. 21).

De esta manera el autor conceptualiza los elementos de la identidad corporativa, de la siguiente forma:

Las características centrales, son: “fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo”. Por “perdurables” el autor entiende: “a aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro (Capriotti, 2009, p. 21), y expresa que las características distintivas se relacionan con los elementos individualizadores y diferenciales que cada organización tiene respecto al resto.

Por otro lado, con el objetivo de definir el concepto de imagen corporativa, se considerará la concepción de Joan Costa (2009).

En referencia a la imagen corporativa, en cuanto a las interacciones que los públicos tienen con la organización, el autor dice: “Al referirnos a imagen corporativa, hacemos alusión a la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Costa, 2009, p. 6).

Asimismo, se refiere al significado que las personas interpretan de dichas interacciones, y sus posteriores imágenes mentales que se van conformando de manera paulatina con el devenir del tiempo: “Definimos la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Costa, 2009, p. 6).

Cultura Organizacional

En cuanto al concepto de cultura organizacional, este trabajo se basa en las definiciones de Schvarstein (1989):

Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas (Schvarstein, 1989, p. 201).

Por otro lado, Etkin concibe a la cultura desde otro punto de vista, diferente al mencionado por Schvarstein: “El concepto de cultura refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas” (Etkin, 2000, p. 1).

En el siguiente apartado el autor menciona las formas, y métodos de construcción y transmisión de la cultura: “La cultura tiene sus formas o métodos de construcción y transmisión. Los saberes, ideas y creencias son transmitidos en forma continuada a través de la educación y la interacción social en la organización” (Etkin, 2000, p. 1).

6.2 Públicos

Para realizar y elaborar un trabajo de investigación es necesario identificar los públicos involucrados. Para Ferrari y França (2011) es importante conocer a los públicos en profundidad, saber dónde están ubicados y relacionarse con ellos para obtener resultados, establecer el papel que ocupa cada uno de ellos, reconocer al que posee mayor grado de incidencia, distinguir desde los verdaderamente estratégicos hasta el que tiene menor grado de repercusión.

La base de la existencia de los públicos es la relación, la necesidad de intercambiar experiencias entre las personas, y de intercambiar bienes y servicios entre los grupos o entre una organización y los públicos de quienes depende la organización para su constitución. (Ferrari y França, 2009, p. 27)

La importancia de los públicos es altamente significativa ya que la organización depende de ellos para sobrevivir y obtener determinadas respuestas.

Ferrari y França (2011) presentan una clasificación de públicos de acuerdo al nivel de interés e incidencia de los mismos en la organización. Es necesario un análisis minucioso de los mismos para que se pueda determinar que se espera de ellos y cuales son sus intereses con respecto a la organización. “Existen tres criterios para definir el concepto de públicos, dependencia, participación e interferencia” (p. 75-76).

El primero hace referencia al grado de dependencia que posee la organización en la relación con sus públicos, dentro de los cuales se pueden señalar dos tipos, los esenciales y no esenciales dependiendo del grado de importancia que tienen para la organización. Dentro de esta clasificación se identifica una subcategoría entre públicos constitutivos y públicos no constitutivos. El segundo criterio refiere al grado de participación de los públicos, pero tomando en cuenta solamente los no esenciales ya que la participación no constituye un valor esencial en las actividades de la organización. El último alude al grado de interferencia que pueden tener ciertos públicos sobre la organización, centrándose solamente en los grupos externos (Ferrari y França, 2011).

6.3 Flujos y canales de comunicación

6.3.1 Canales de comunicación

Capriotti (2009) plantea que una organización presenta tres grandes canales para la comunicación y relacionamiento con sus diferentes públicos. También lo plantea desde otro punto de vista, donde manifiesta que los públicos tienen tres fuentes para obtener información de una organización, estos son, los medios de comunicación masiva, las relaciones interpersonales, y el contacto directo con la organización.

“Por medio de estos tres canales de comunicación, los públicos obtienen dos tipos de información sobre las organizaciones: información socialmente mediada e información directamente experimentada” (p.45).

En cuanto a la información socialmente mediada el autor hace referencia a aquella que llega de manera “filtrada” a las personas, es una información que está previamente manipulada por los canales. Mientras que la información directamente experimentada se refiere a aquella que es experimentada directamente de las personas con la organización evitando las intermediaciones. Se diferencian entonces tres niveles de comunicación de la organización con sus públicos, la comunicación masiva, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras proveerán al individuo de información mediada mientras que la experiencia personal con la organización otorgará a la persona información directamente experimentada.

Por su parte, diferencia la comunicación interna y externa de una organización donde ambas son importantes, pero aplican a situaciones diferentes.

Por un lado, la comunicación interna conformada por canales formales e informales.

Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para 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. (Kreps, 1995, p. 225)

En cuanto a los canales de comunicación informal Kreps (1995) menciona que estos no presentan una planificación y que por consiguiente los mismos no siguen una estructura de la organización, se dan de manera espontánea en la informalidad de la interacción natural de los participantes de la organización, es inevitable, suele ser interesante y oportuna.

El autor plantea que hay tres tipos de flujos de comunicación formal en una organización:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal

Los dos primeros remiten a sistemas de mensajes verticales mientras que el último, tal como indica su nombre, a un sistema de mensajes horizontales. Las comunicaciones descendentes comunican sobre el qué hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo y a quién le importa, fluye de la alta dirección.

La comunicación ascendente en tanto surge de los empleados hacia los directivos promueve la participación, implica y contribuye al involucramiento, proporciona retroalimentación a la directiva sobre problemas o situaciones cotidianas de la organización, los problemas que presenta este tipo de comunicación es que no siempre se tiene confianza para poder aplicarla, de no hacerlo de manera correcta la directiva puede sentirse atacada.

Por último, el autor hace referencia a la comunicación horizontal que se caracteriza porque “fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros” (Kreps, 1995, p.228). Es un mecanismo de participación que permite el apoyo mutuo entre compañeros, permite compartir información y que se tenga una visión más integral de la organización.

6.4 Participación

Entre las dimensiones de la comunicación organizacional, Restrepo (1995) identifica cuatro: la in-formación, la divulgación, la generación de relaciones relacionadas con sus procesos culturales y la participación. Este trabajo atiende a esta última desde la mirada de esa autora, en cuanto a su definición de participación como acción de comunicación del otro que “completa el ciclo de comunicación, en donde explícitamente se da la palabra al otro, se le escucha se le reconoce” (Restrepo, 1995, p. 95).

Se partió de la premisa de que “mediante su ‘participación’ el ser humano se va constituyendo en sujeto; es la única posibilidad de ejercicio y desarrollo de su autonomía y, por ende, es así como se establecen los vínculos de pertenencia y compromiso con la entidad” (Restrepo, 1995, p. 95).

6.5 Planificación estratégica

En cuanto a la planificación estratégica de este diagnóstico, se basó en la definición dada por Aljure:

La planeación estratégica de la comunicación es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (2005, p. 77)

Según lo recomendado por Aljure (2005), el diagnóstico comenzó por la realización de un análisis de la situación en los ámbitos interno y externo, para conocer el contexto, identificar los problemas, establecer los objetivos del diagnóstico, determinar sus públicos, elegir la metodología adecuada para realizarlo y definir indicadores válidos para su posterior sistematización y valoración.

6.6 Comunicación digital

Según Frigoli, Poire y Modena (2016):

Hablar de comunicación digital es reconocer el proceso de digitalización de la cultura, la transformación de la información, las imágenes, sonidos y mensajes en bytes capaces de fluir por diferentes plataformas mediáticas y de ser reproducidos, reeditados y redistribuidos fácilmente y desde diferentes contextos. (p. 21)

Al referirnos a la comunicación digital lo hacemos respecto a la comunicación digital online, "porque es en lo online donde reside la interacción, la potencialidad de participación, la conversación" (Frigoli et al, 2016, p. 21).

ANTECEDENTES

El principal antecedente utilizado para este trabajo es “Comunicación en los sindicatos. Entre la acción urgente y la planificación estratégica” de Correa y otros (2017), cuyo análisis trata de los medios y estrategias comunicacionales de cinco sindicatos uruguayos, entendiendo a la comunicación como una dimensión que atraviesa a las organizaciones.

Como indica el proyecto de investigación luego del año 2006 el PIT-CNT pasó a tener 240.000 afiliados, esto es consecuencia de que en el año 2005 se re instalaron los Consejos de Salarios y se amplió a sectores nuevos y no contemplados, dando lugar así al resurgimiento o surgimiento de nuevos sindicatos. (Correa et al, 2017, p.1).

La investigación busca expresar la necesidad de generar conocimiento sobre la comunicación sindical que hasta ese momento era un terreno poco explorado. En tal sentido, la investigación propone un análisis de las estrategias y herramientas utilizadas por los sindicatos que fueron objeto de estudio, haciendo un principal énfasis en las nuevas tecnologías. Para ello se analizan y observan los espacios y modelos de comunicación que se desarrollan en los principales espacios de intercambios en los sindicatos, como los son las reuniones y asambleas. Del análisis de esta investigación se concluye que hay situaciones comunicacionales comunes en los sindicatos sin importar el tamaño. Como los ámbitos de intercambio, no solo utilizados para las “luchas” sino también, para contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna. Reconocer la importancia de la comunicación para el desarrollo del sindicato y aún así no darle la prioridad que requiere, ya sea por carencia de recursos económicos como humanos o la vorágine de los asuntos cotidianos.

Si bien en la búsqueda de antecedentes no se encontró ningún trabajo que haga referencia a comunicación en sindicatos del sector lácteo, sí se pudo contar con varios trabajos académicos realizados en diversos sindicatos locales, como por ejemplo: ACTAU (Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay), AFDNT (Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte), UTMIDES (Unión de Trabajadoras y Trabajadores del Ministerio de Desarrollo Social) y SUCAU (Sindicato Único de Carnavaleras y Carnavaleros del Uruguay).

Entre lo analizado se observan varias similitudes en cuanto a carencias de espacios de intercambio interpersonal, poco conocimiento de la cultura organizacional compartida, falta de secretarías como por ejemplo la de género, de recreación, de cultura.

A partir de estos trabajos se desprende asimismo, como elementos común, las desventajas que presentan los sindicatos al no contar con un equipo o área de comunicación que permita una correcta gestión y planificación a corto, mediano y largo plazo. En el caso de UTMIDES, se identificaron elementos similares que se asemejan a SUTOL, por ejemplo, canales formales de comunicación poco desarrollados, que no se ajustan a las necesidades y a los perfiles de sus públicos. Asimismo, se plantea la falta de medición y seguimiento en la comunicación que se realiza con el propósito de mejorar los vínculos con sus afiliados y la participación y compromiso de los mismos.

En los trabajos relevados observamos que los aspectos en común a la mayoría de los sindicatos radican en el desconocimiento o falta de claridad en la cultura organizacional, carencias de espacios de intercambio interpersonales, capacitaciones específicas en comunicación o en el uso de herramientas de comunicación.

En el caso de SUTOL cuentan con capacitaciones brindadas por la FTIL pero no hacen un correcto uso de las instancias, como consecuencia de esto, la persona destinada a las tareas de comunicación no realiza un óptimo uso de las herramientas y canales que hacen a la gestión de la comunicación. Tal es el ejemplo planteado para el caso de ACTAU donde el equipo universitario desarrolló un manual para la gestión de la comunicación, sobre el uso de herramientas web.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del diagnóstico de comunicación se aplicó una investigación de alcance exploratorio y descriptivo. Se realizó un abordaje metodológico mixto, este abordaje es la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas aplicadas a una misma investigación. Sin embargo, el uso predominante fue el de la técnicas cualitativas, considerando el tipo de organización.

Debido a que la comunicación sindical está poco estudiada esta investigación contiene elementos de alcance exploratorio que sirvieron para tomar conocimiento del tema. No existen muchos documentos o trabajos que traten sobre la comunicación de los sindicatos, ni antecedentes previos sobre esta organización en particular.

Según Hernández Sampieri (2014) las investigaciones de alcance exploratorio son más flexibles en su método y son más amplias y dispersas que las descriptivas, correlacionales o explicativas.

Para el autor, se realizan:

Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández Sampieri, 2014, p. 91)

Asimismo, los estudios exploratorios, que son comunes en la investigación y en ocasiones constituyen un fin en sí mismos, permiten familiarizarse con situaciones desconocidas y valorar si es posible realizar una investigación más profunda y completa sobre un tema en particular, al tiempo que pueden mostrar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, e incluso establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. “Generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas” (Hernández Sampieri, 2014, p. 91).

En lo que respecta a los enfoques de investigación descriptivos el autor señala que tienen como objetivo recabar información de las diferentes dimensiones identificadas en el análisis realizado a un objeto de estudio. Con estos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández Sampieri, 2014)

Por otra parte, los métodos mixtos aportan mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión (Hernández Sampieri, 2014). Esta metodología combina métodos cualitativos y cuantitativos de investigación dentro de un mismo estudio, permitiendo generar conocimiento de manera efectiva y por lo tanto realizar un completo análisis de la organización.

Dentro del método cuantitativo la técnica aplicada fue la encuesta, dado que esta metodología permite cuantificar aspectos que son necesarios en la investigación.

La aplicación de la metodología cualitativa permitió la formulación de nuevas interrogantes en el proceso de investigación e identificar cuáles son las preguntas de investigación más importantes y cómo responderlas. Para ello fueron utilizadas las técnicas: relevamiento y análisis documental, entrevistas en profundidad semiestructuradas y análisis digital.

8.1 Encuesta

Corbetta (2007) define la encuesta por muestreo como un procedimiento para obtener información: “a) preguntando, b) a los individuos que son objeto de la investigación, c) que forman parte de una muestra representativa, d) mediante un proceso estandarizado de cuestionario, e) con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables” (p.146).

Se utilizó este tipo de técnica de investigación con el fin de obtener información objetiva sobre el pensamiento que tienen las/os afiliadas/os sobre SUTOL.

Para aplicar la encuesta, se diseñó un cuestionario cerrado que fue enviado a través del grupo de WhatsApp a los afiliados que componen el mismo (total 120 aprox). De un total de 120 destinatarios, se obtuvo una respuesta del 58 %, con un gran número de respuestas.

Para evaluar las actitudes de los afiliados se aplicó la metodología de Escala de Likert (Hernández Sampieri, 2014), donde el encuestado clasificó en una escala de uno a cinco el nivel de aprobación/satisfacción de menor a mayor, cada una de las dimensiones mencionadas en la encuesta, con el fin de medir las percepciones que tiene cada uno de los afiliados sobre todos los ámbitos comunicacionales de SUTOL.

8.2 Entrevista en profundidad semiestructurada

“(…) La entrevista en profundidad es una conversación que tiene una estructura y un propósito y busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado e interpretar los significados de su experiencia” (Irazábal et al, 2010, p2).

Por otra parte, la entrevista semiestructurada tiene la ventaja de permitir cierta flexibilidad al entrevistador pudiendo agregar preguntas que considere pertinentes a partir de los datos obtenidos. Esto permite cierta apertura para generar nuevas preguntas sin perder de vista los objetivos de la entrevista.

Para este caso se realizaron nueve entrevistas en profundidad semiestructuradas a diferentes actores claves del sindicato: integrantes de la comisión directiva, delegados y otros afiliados sin cargos dentro de la estructura.

8.3 Análisis digital

Se realizó un análisis digital enfocado en las redes sociales de SUTOL para poder identificar cuáles son los principales canales de comunicación utilizados. Esta técnica consiste en un análisis que busca visualizar desde los aspectos generales hasta los más específicos del uso de cada red social. (Correa, 2018)

La importancia de realizar un análisis de este tipo radica en observar los problemas de comunicación latentes en dichas redes, estudiar la coherencia de la información, la relevancia del contenido publicado, el correcto uso de imágenes y el formato de escritura, y así analizar si lo que se quiere comunicar es un contenido claro y de valor para su público. Además se busca identificar si los canales utilizados son los adecuados para el público de la organización.

8.4 Análisis Documental

Según el autor Hernández Sampieri, la investigación documental consiste en: “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (Sampieri, et al., 2000 p 50)

Se realizó un relevamiento de los estatutos y documentos brindados por la organización, de los datos obtenidos se determinó que el sindicato se creó en 1986, comenzando con sus actividades el mismo año, hasta 1990, que se concretó una asamblea para determinar las medidas sindicales, en busca de mejorar las condiciones laborales y salariales.

Desde 1990 hasta 2006, hubo un impasse en el que no se registraron actividades sindicales.

En 2006, se convocó a elecciones y asumió una directiva, que ejerció hasta el año 2022, en los primeros años, obtuvieron su personería jurídica ante el Ministerio de Educación y Cultura, más precisamente en el año 2008.

En el año 2022, un grupo conformado por delegados base descontentos con determinadas formas y dinámicas de trabajo de la directiva de la época convoca a elecciones, con una gran participación de afiliados de todo el país, con el consiguiente resultado a su favor.

Luego se conformó una nueva directiva, con diez miembros, cinco titulares y cinco suplentes, con una sola secretaria de comunicación y propaganda integrada por un solo miembro.

8.5 Clipping

El clipping es una herramienta que consiste en recopilar las menciones o apariciones que tiene un determinado actor en los diferentes medios de comunicación.

En este caso se realizó una búsqueda de la palabra SUTOL en una herramienta digital que provee este servicio.

ANÁLISIS

9.1 Planificar para crecer

Del mismo modo que para considerar la planificación del presente diagnóstico se recurrió a lo recomendado en Aljure (2005), también se investigó la existencia de un proceso por parte de SUTOL para la gestión de su comunicación a partir del mismo autor. Al respecto no se pudo identificar objetivos de comunicación y por lo tanto no existe especificación de procesos. Los canales se utilizan a partir de la necesidad de su uso y no de una táctica para cumplir con un plan estratégico.

Somos solo cinco, a veces cuando estamos en diferentes ámbitos militando nos encontramos que estamos tres o cuatro, por ejemplo, entonces tomamos alguna resolución o definición y levantamos el teléfono y hablamos con el secretario de Finanzas, a ver con (perengano) mira tuvimos con (fulano) y (mengano) y yo, vimos que era para este lado equis cosa. ¿Qué te parece? ¡dale para adelante! (Entrevista N°2).

No es una reunión de una directiva amplia y larga no, por ejemplo, cuando arrancamos el sindicato nos reunimos cada una de las semanas, cada quince días, para ajustar montones de cosas, después que arrancamos a funcionar pasa un mes y (...) si estamos por ejemplo en la Asamblea Nacional de Delegados, ya también juntamos la directiva un rato antes y cosas así. (Entrevista N°2)

“Por estatuto nos tenemos que reunir cada tres meses, pero tratamos de hacerlo por lo menos una vez al mes. Si vemos que la agenda es conflictiva y está más compleja, nos juntamos muchos más días” (Entrevista N°2).

Esta forma de trabajo, producto de las dificultades para la planificación, atraviesa también el orden comunicacional de la organización, por lo que se hace difícil promover y transmitir los logros adecuadamente. Si bien se señala que en general las decisiones de comunicación surgen desde la directiva, es desde la secretaría de comunicación que se decide qué se comunica y por qué medio.

De lo investigado surge que no existe un espacio en el que puedan proyectarse objetivos y acciones de gestión comunicacional, esto se debe a situaciones multifactoriales como la escasez de recursos humanos y también de participación a través de comisiones, que entre otros efectos hacen que todas las tareas de comunicación recaigan sobre una sola persona y los canales y medios de comunicación no puedan ser atendidos con mayor eficacia.

Asimismo, se reconoce la carencia de herramientas para captar al resto de los trabajadores que aún no están afiliados, los que además no toman conocimiento de sus logros como sí lo hacen los afiliados a través de los delegados quienes les informan sobre sus beneficios. Esto se debe a que el modo de llegar a los trabajadores del rubro está básicamente acotado a la comunicación a través de WhatsApp y no existe un plan para ampliar ese rango de llegada más allá de los actuales afiliados.

El equipo universitario entiende que esta carencia de planificación estratégica de la comunicación de SUTOL es su problema principal, ya que a partir de ahí devienen los efectos que ya se señalaron anteriormente.

9.2 Comunicar para participar

Otro problema detectado surge de la escasa participación, se vio reflejado por ejemplo, en los primeros encuentros donde los diferentes entrevistados fueron dando cuenta, mientras narraban la situación en la que se encontraban en la reciente incorporación a la directiva, de la carencia en la participación tanto en la única comisión existente que tiene un integrante solo, así como, en la participación de espacios de intercambio por fuera de las asambleas, donde sí, de acuerdo a lo que se desprende de los diálogos, como de la encuesta realizada, la participación es en tendencia a ser concurridas como se muestra en el (gráfico N°1), un número importante de asistentes, algunos con poca frecuencia, mucha o algo frecuente.

“(…) Si, la última asamblea que tuvimos, tuvimos entre 120, 130”
(Entrevista N°1).

“(…) Siempre que puedo estoy ahí, trato de participar de la mesa nacional de la Federación láctea Cuando hubo una asamblea por Calcar, me arrime ahí (...), para hacer acto de presencia”
(Entrevista N°3).

¿Participas de las asambleas?

70 respuestas

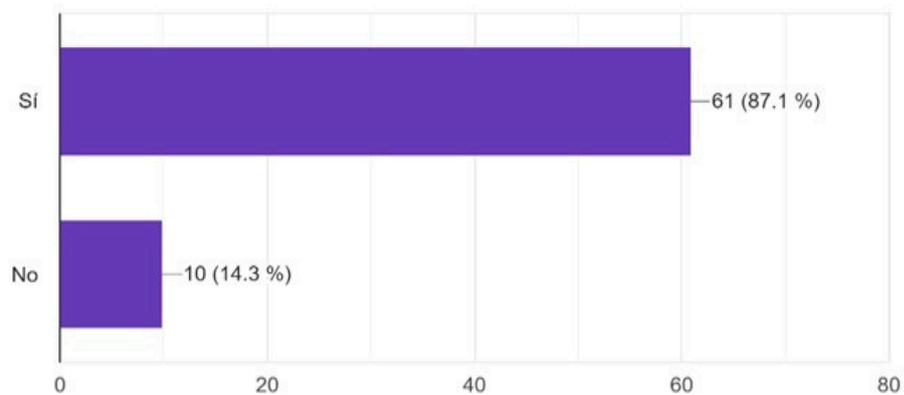


Gráfico N° 1

¿Con qué frecuencia?

68 respuestas

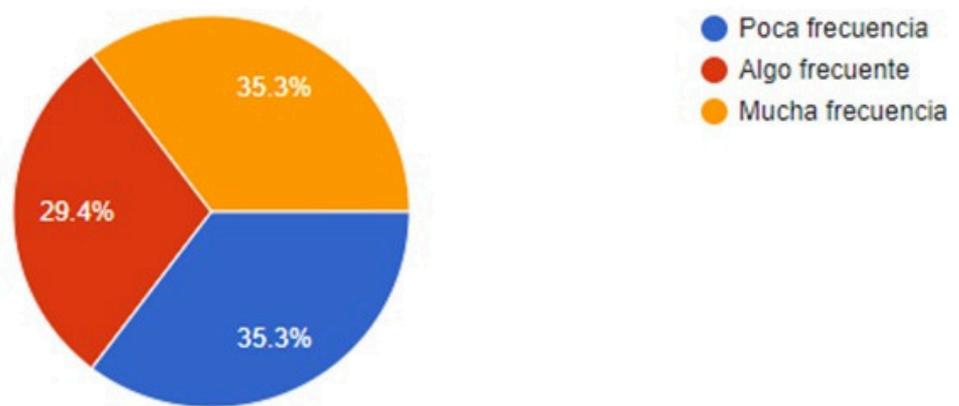


Gráfico N° 2

Por otra parte, el efecto producido por la falta de participación se refleja en la ausencia de otras comisiones, así como otros espacios de intercambio informales, donde el involucramiento pasa por otro lado, las personas tienen otra comodidad, se generan otro tipo de diálogos, vínculos que luego pueden ir hacia objetivos comunes, espacios informales que de alguna forma aportan a generar un feedback en la comunicación, esto genera a su vez un fortalecimiento y mayor involucramiento con la organización.

“Secretaría de género no tenemos, donde tenemos compañeras administrativas, tenemos compañeras reponedoras, estaría bueno que existiera la secretaria de género como tiene la mayoría de las organizaciones” (Entrevista N°1).

No, nosotros por ejemplo el día de la Industria Láctea, no hacemos nada, tampoco realizamos reuniones, por fuera del ámbito sindical, ni tenemos fechas definidas de logros que haya hecho esta directiva o la directiva anterior, nosotros pensamos que más adelante estaría bueno hacer reuniones entre nosotros, un poco más informales. (Entrevista N°1)

A su vez, en la encuesta se visualiza un alto porcentaje de afiliados que entienden necesarias otras instancias de intercambio, mientras que es muy poco el porcentaje que no lo considera necesario.

¿Crees que es necesario contar con más instancias?

70 respuestas

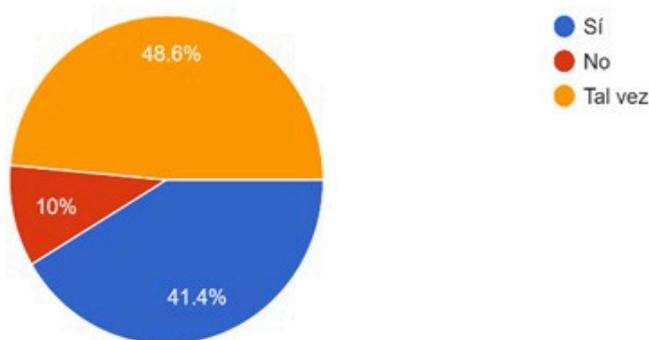


Gráfico N° 3

Asimismo, la encuesta revela que existe un interés por parte de los afiliados en participar de secretarías o Comisiones, pero desconocen los mecanismos para poder involucrarse. A su vez, la encuesta evidencia comentarios al respecto de una mayor participación de mujeres, más presencia y participación en el interior del país y de afiliados del interior, una descentralización de las asambleas, la cantidad de integrantes entre otros.



Fuente: Creación propia. (fragmentos textuales, extraídos de la encuesta 2023)

Por otro lado, es necesario comprender qué contribuir a la participación de los afiliados en el interior, no es solo contemplarlos cuando se va por un problema puntual, sino llevar adelante instancias donde se pueda incluso accionar para captar personas no afiliadas, llegar a interactuar con otros afiliados que entienden que su participación en el sindicato es únicamente para sentirse apoyado o seguro si en su empresa toman alguna medida que pueda perjudicarlos.

“Somos cinco afiliados y la más involucrada soy yo, los otros tienen miedo, no participan en las reuniones cuando viene alguien de la directiva, por miedo a que los vean los jefes” (Entrevista N°7).

9.3 Problemas para gestionar adecuadamente canales y medios de comunicación

Kreps (1995) menciona dos tipos de comunicación, diferentes pero necesarias para una organización: comunicación interna, formada por canales formales e informales; y la comunicación externa.

Los canales de comunicación formales surgen desde la organización, según el autor estos “incluyen el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo” (Kreps, 1995, p. 225) se puede decir que tanto en las respuestas de la encuesta, como en oportunidad de las entrevistas, se pudo determinar que el canal formal utilizado para la comunicación en SUTOL es WhatsApp.

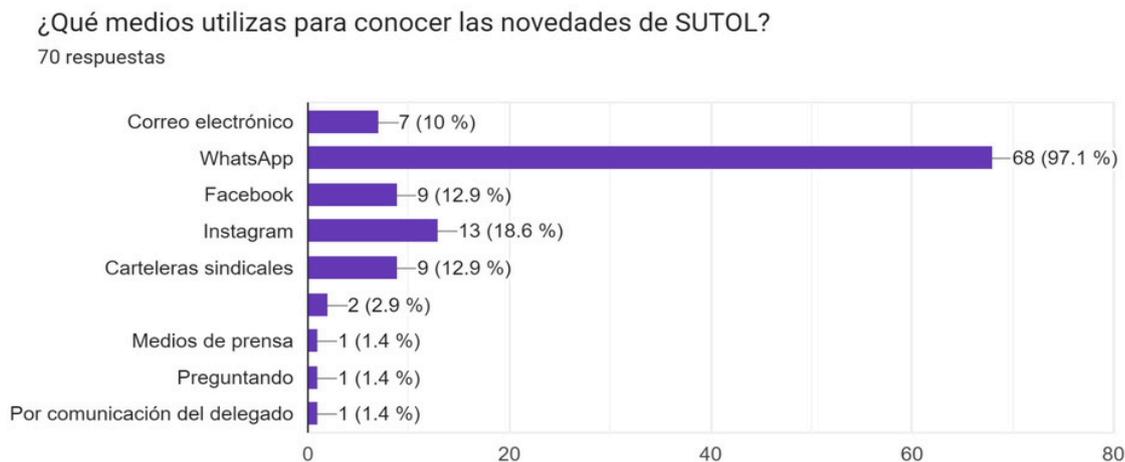


Gráfico N° 4

La encuesta realizada a los afiliados de SUTOL arrojó como resultado que el 97,1% utiliza WhatsApp como canal principal para informarse sobre las novedades del sindicato. Esta cifra posiciona a esta aplicación como canal de comunicación formal para dicha organización.

El análisis realizado a las entrevistas dio cuenta de que es esa aplicación donde se mantiene un mayor orden de la información entre los miembros de la directiva, desde la directiva hacia las bases, y también entre los distintos tipos de afiliados divididos por rol.

Con los afiliados las reuniones las coordinamos, tenemos un grupo de delegados en cada distribuidora de todo el país. Dependiendo de la cantidad de trabajadores, son los delegados que podemos tener allí. Por un grupo de WhatsApp de delegados, por ahí convocamos las instancias, tratamos de hacerla siempre presencial, a veces mixtas o en el caso de ayer tuvimos una solo por zoom para la convocatoria del foro, nada más sabido. (Entrevista N°2)

En SUTOL la información es determinada por la comisión directiva, sus integrantes son quienes se encargan de elaborar el boletín digital y por lo tanto seleccionar qué se comunica, sin embargo, se pudo confirmar a través de las entrevistas que el grupo general de WhatsApp no posee ningún tipo de restricción y se encuentra abierto para circular cualquier tipo de información referente o no a asuntos sindicales.

“El WhatsApp tiene a la mayoría de los afiliados, 113 personas, está abierto el grupo y todos pueden aportar” (Entrevista N°1).

Estas respuestas se alinean con la relacionada a la pregunta acerca de la integración de grupos de WhatsApp, a la que 64 encuestados dijeron pertenecer a alguno. Asimismo, muestra que las redes sociales y las carteleras sindicales son herramientas que aún no han logrado alcanzar un mayor potencial.

En cuanto a los canales de comunicación informal Kreps (1995) menciona que no presentan una planificación, sino que se dan de manera espontánea, al respecto, varios de los entrevistados mencionaron que ese es uno de los modos en los que surge la comunicación entre ellos.

La comisión directiva de SUTOL no considera necesario contar con todos los integrantes de la misma en las diferentes reuniones por canales informales, tomando como informal las reuniones cara a cara que surgen en encuentros casuales dentro o fuera de la organización o llamadas telefónicas.

En realidad no es suficiente y en realidad dirigir un sindicato chico o grande debería de llevarte por lo menos una reunión a la semana fácil como mínimo, pero bueno, como somos cinco directivos, por lo general en la semana siempre tres o cuatro nos vemos. Estamos juntos en un determinado ámbito. Entonces, solo está faltando uno para completar la directiva y resolvemos o hablamos temas o cosas paradas futuro y bueno, eso lo levanta el teléfono y cabe algún compañero de los que no tuvo. (Entrevista N°2)

Asimismo, Kreps (1995) plantea que hay tres tipos de comunicación, descendente, ascendente y horizontal, a continuación se detalla su detección en el contexto de SUTOL.

La comunicación descendente es la que se da de manera vertical, desde los mandos más altos hacia el resto de la organización, en este caso, por tratarse de un organismo sindical la información se elabora en la comisión directiva y luego es transmitida a delegados (mandos medios). En relación a la comunicación de los delegados con el resto de los afiliados, 46 de ellos lo hace a través de WhatsApp, 21 presencialmente, 2 lo hacen telefónicamente y solo uno utiliza otro medio que no fue reportado.

¿A través de que medio tu delegado comunica las novedades?

70 respuestas

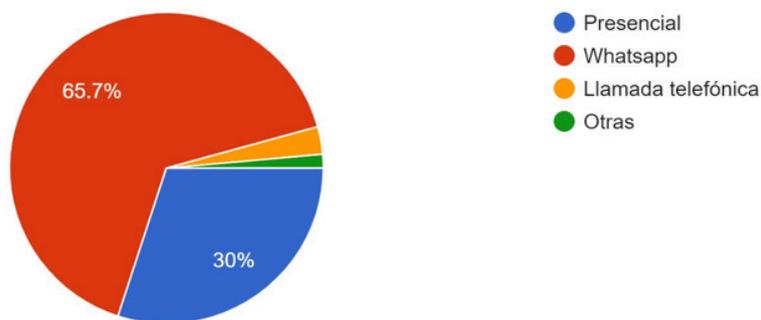


Gráfico N° 5

La comunicación ascendente también sucede de forma vertical pero esta vez quienes informan son los miembros de la organización diferente a los mandos altos. La comunicación horizontal es la que fluye entre los miembros de la organización con el mismo cargo jerárquico.

Es una buena herramienta (Whatsapp) pero hay que tener en cuenta el uso responsable de la misma. Considera que la manera más efectiva de comunicación es el “cara a cara”. Cuando existe un problema a plantear, primero se hace en el grupo de Whatsapp de delegados y luego de que se tome la decisión se transmite al grupo general. (Entrevista N°3)

Con respecto a las respuestas referentes a sus preferencias en cuanto al medio para recibir la información, se acercan al modo en que se está realizando, el 97,1% de los encuestados prefiere recibirla por WhatsApp; cifra exactamente igual a la dada a la pregunta relacionada con el medio que utilizan para informarse sobre SUTOL.

¿Por qué medio preferirías recibir información sobre SUTOL?

70 respuestas

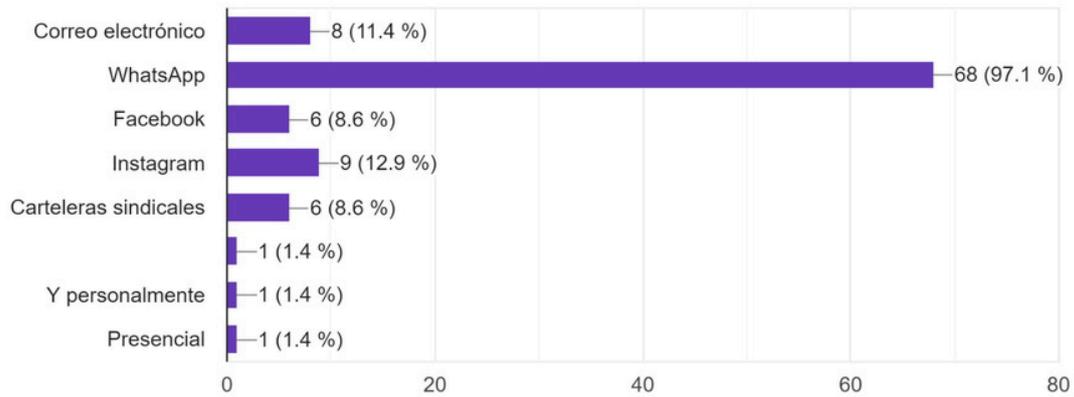


Gráfico N° 6

Esto responde a que los canales utilizados en la actualidad, más allá del WhatsApp, cuentan con escasa información importante para los afiliados. Asimismo, podría justificar que 58 de los encuestados afirmaron estar dispuestos a recibir boletines informativos bimensualmente.

¿Te gustaría recibir boletines bimensualmente?

70 respuestas

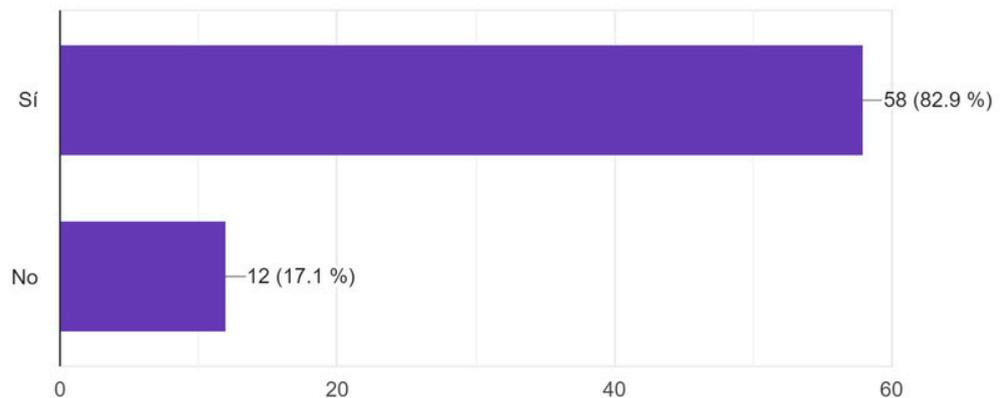


Gráfico N° 7

Con respecto a la comunicación externa, si bien la encuesta se realizó solo por afiliados de SUTOL, a partir de las entrevistas se pudo dar cuenta que los canales de comunicación utilizados para los no afiliados son el contacto cara a cara o mediante volantes.

(...) De acá de Montevideo y el área metropolitana nos fuimos toda la madrugada y todo el día a repartir volantes. Entonces ahí le llega el volante porque en un camión con dos. compañeros yo te puedo transmitir: “mira que viene el ajuste salarial”. Mira que viene esto, eh? Pero si capaz que un volante te lo llevabas a tu casa y lo lees unas cuantas veces y nos dio resultado (...). (Entrevista N°2)

9.3 Identidad Difusa

En la encuesta se consultó qué tan de acuerdo está cada participante con la frase: “Me identifico más con la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea”, solo uno dijo estar muy en desacuerdo y 15 estuvieron en desacuerdo, mientras que un gran porcentaje de encuestados, mencionó que estaba de acuerdo o muy de acuerdo, lo que confirmó una gran identificación y pertenencia con la Federación por parte de la mayoría de integrantes de SUTOL, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes frases?

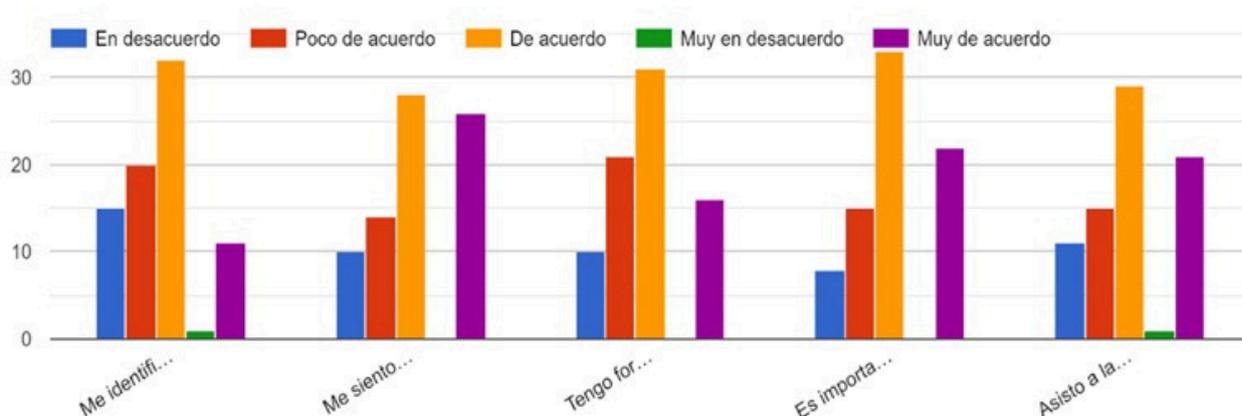


Gráfico N° 8

A modo de complementar los datos precedentes, en las observaciones participantes identificamos la utilización de una remera con el logo de la FTIL de gran tamaño en el dorso esto podría redundar en que las personas ajenas al sindicato los relacionen e identifiquen más con la FTIL que con SUTOL.

Con respecto al logo, las entrevistas realizadas dejaron en evidencia que se quiere rediseñarlo, si bien el mismo ya estaba establecido desde la directiva anterior, se han planteado que sería algo a modificar a futuro ya que se visualiza que no responde a los fines de la organización.

Lo del logo no hay nada definido, tenemos que esperar a tener la asamblea general del año que viene en Marzo, donde se lo tendríamos que plantear al colectivo, y ver si se aprueba allí. Es un tema a tratar dentro de la directiva que todavía no lo hemos tratado, por una cantidad de problemas que se han ido dando. (Entrevista N° 1)

“Nosotros cuando agarramos la directiva quisimos cambiar el logo, queríamos darle otra impronta al sindicato”. “Veíamos que el logo en Whatsapp era feo, pero entendíamos que tenía que pasar por una asamblea general si lo queríamos cambiar” (Entrevista N° 2).

Asimismo, se observó que en las asambleas mencionan la importancia de formar parte de la Federación Láctea, y cómo esta les apoyaba e impulsaba en la lucha sindical, dejaron en evidencia la gran dependencia a ella en las decisiones y acciones que deberían realizar, ante un conflicto.

Además se identificó un aspecto que puede afectar la identidad organizacional, como es el caso de no contar con un lugar determinado, de encuentro y reuniones propio del sindicato que permita que se apropien del lugar.

“Allá tenemos una sala en el segundo piso que es la sala de capacitaciones, que la agarramos nosotros, nos apropiamos del lugar y la utilizamos para cuando se reúne la directiva, la usamos como si fuera nuestra” (Entrevista N° 2).

9.4 Dificultad para planificar y transmitir la Identidad e Imagen Organizacional.

Se observa un desconocimiento de acontecimientos relevantes como, por ejemplo, la fecha de creación del sindicato y resurgimiento de la actividad sindical por parte de todos los integrantes. Hechos que se vinculan a la dificultad para transmitir y planificar su identidad, imagen y cultura organizacional.

“No sé si habrá algún compañero que todavía esté en el rubro de la distribución trabajando con nosotros de aquella época, pero sí capaz algún dirigente viejo de otro sindicato que integre la Federación” (Entrevista N° 2).

Hasta el 2008 cuando el directivo anterior la agarra, que hace todo de acuerdo a lo acordado, pone la personería jurídica, hace los estatutos y que empiezan a regir desde el 2008 para adelante, que es cuando nosotros nos basamos. Pero nosotros tenemos una serie de documentos que antes del 2008 también, se desarmó y armó, pero funcionalmente desde el 2008 para adelante, hasta el día de la fecha sigue funcionando igual. (Entrevista N° 4)

Asimismo, al no contar con un registro de afiliados actualizado y desconocer el porcentaje de afiliación mensual o anual, dificulta una planificación adecuada, así como el hecho de no saber el alcance que tiene el sindicato, ya que se observan versiones diferentes por parte de la directiva, y los departamentos que cuentan con afiliados o no.

“Yo tengo un registro de los afiliados en una planilla de Excel, pero los tengo por empresa nomás, no realicé ninguna distinción por género, edad o lugar en el que viven” (Entrevista N°2).

Se observó una percepción de mejora en la imagen de la gestión del sindicato por parte de afiliados, y delegados en relación a los logros obtenidos por la nueva directiva, además de la transparencia en las comunicaciones. Mejora que hasta el momento se conoce únicamente entre los miembros del sindicato.

“Antes había que ir a hablar al Ministerio y solo iba el presidente, ahora hay una discusión en el ministerio con la actual directiva, y hay un vocal, un secretario general, un secretario de propaganda y prensa, y un presidente y vicepresidente que pueden ir” (Entrevista N° 3).

“También lo veo más organizado y que diferentes compañeros vayan asumiendo y aprendiendo de las negociaciones está muy bueno, porque uno aprende de eso” (Entrevista N° 3).

La nueva directiva tiene una forma diferente de manejarse, por ejemplo antes había un conflicto y eran solo dos en la directiva que trataban de hacer todo, ahora hay cinco personas y eso es positivo porque se dividen el trabajo mejor, además pienso que son más transparentes que la directiva anterior. (Entrevista N° 5)

Cuando se analizaron los datos recabados en la encuesta, de un total de 70 encuestados, 68 afiliados reconocieron los logros del sindicato y los identificaron según el siguiente detalle:



Gráfico N° 9

Sin embargo, no se ha logrado llegar al resto de los trabajadores de la industria láctea que no están afiliados para transmitirles los derechos obtenidos, este acontecimiento se debe a la dificultad para transmitir los logros alcanzados, hacia el exterior del sindicato, así como el posterior reconocimiento de los derechos conquistados.

“Nosotros en el sindicato somos 200 y algo de afiliados, sin embargo, tenemos un público más amplio de 600 trabajadores, a los que apuntamos llegar” (Entrevista N°1).

9.5 Dificultad para transmitir la cultura organizacional.

El autor Schvarstein entiende que la cultura organizacional:

(...) son los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. (Schvarstein, 1989, p. 201)

En ese sentido se observó que no se ha profundizado en recuperar la historia del propio sindicato, lo mencionado anteriormente se relaciona con la ausencia de actividades para transmitir su cultura y resignificar la identidad que les permita diferenciarse de la Federación y del sindicato de Conaprole.

La sociedad en general y hasta los propios compañeros afiliados tienen esa confusión de lo que es SUTOL y lo que es Conaprole, porque cuando uno nombra la Federación, ellos la toman como que fuera Conaprole y en realidad en FTIL hay 35 sindicatos que la conforman. Y comúnmente cuando hay una movilización dicen: “Ah es la Federación la que hace paro, es Conaprole” y no, somos todos los que estamos en ese núcleo de la Federación. (Entrevista N°4)

No obstante, de la encuesta surge que más del 30% de los consultados tienen una antigüedad en el rubro mayor de 15 años (Gráfico N°10) y al menos cinco están afiliados desde hace más de ese tiempo (Gráfico N° 11), por lo que habría posibilidades de recuperar parte de la historia o de las vivencias que llevaron a la conformación del sindicato y su posterior desarrollo con sus consiguientes actividades.

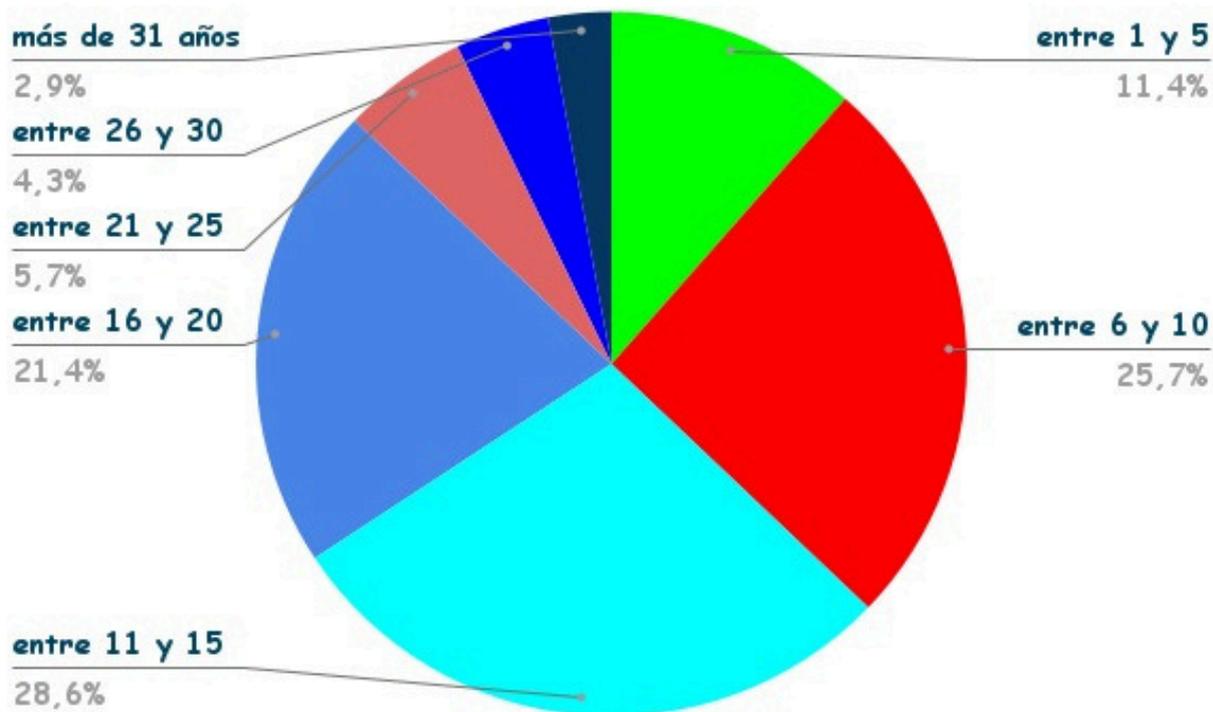


Gráfico N° 10

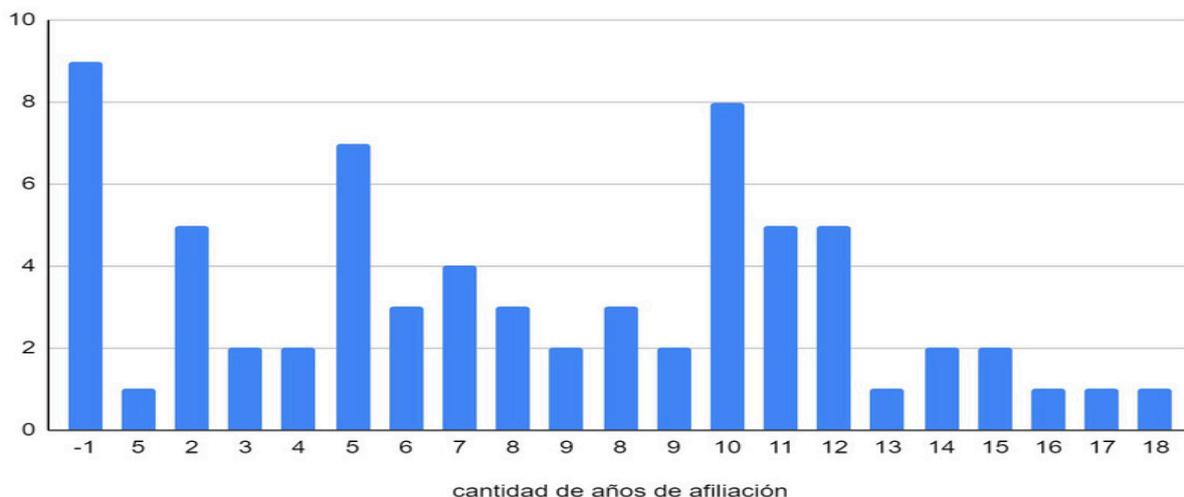


Gráfico N°11

Por otro lado, se identificó la dificultad para comunicar de manera eficiente los mensajes de los directivos a los afiliados con los delegados base como intermediarios. A su vez, esto se ve incrementado por los planteamientos que realizan algunos delegados base del interior, que no cuentan con el respaldo absoluto por parte de otros delegados.

Es muy complejo porque tenés que hacer tu trabajo, y a veces tenés que hacer el trabajo del delegado, hay veces que me llaman compañeros de otras empresas y les digo por qué no llamas al delegado de la empresa y se lo transmitís a él, porque primero la solución es él, el frente de batalla que tenemos es él, ya cuando a él lo supera ahí sí me llaman a mí. (Entrevista N°1)

“A veces uno puede tener la idea pero si no tiene la fuerza de atrás, si los compañeros no están totalmente convencidos y logran también demostrar el apoyo, lo digo del sindicato de base, no el apoyo a nivel nacional, sé que está” (Entrevista N°3).

“Como te digo si no tienes la fuerza de los compañeros atrás que no estén convencidos...” (Entrevista N°3).

9.6 Casi nula aparición en los medios de comunicación

En algunas de las entrevistas se mencionó las dificultades de acceso a los medios de comunicación, en la búsqueda realizada a través de la herramienta de clipping mipais.uy, solo surgen cinco menciones en los medios de comunicación masiva en el transcurso de los últimos quince años, cuatro de ellas en la tv y uno en la radio.

CONCLUSIONES

SUTOL es un sindicato que por las características del tipo de vínculo laboral que los nuclea, son empleados de las empresas tercerizadas que Conaprole contrata para la distribución de sus productos en todo el país, su identidad se torna confusa dentro de las múltiples entidades con las que se relaciona. Es así que por esa condición de cercanía con la cooperativa mencionada, les resulta difícil desatarse de esa asociación y por otro lado, por encontrarse integrados a la FTIL y por tanto participar de todas las actividades que esta genera junto con los otros treinta y cinco sindicatos que nuclea, se ahonda en esta confusión de identidades. A esto se agrega que los propios afiliados en su mayoría se identifican más con la Federación que con SUTOL.

Desde su proceso de creación hasta la actualidad SUTOL ha sido protagonista de múltiples vaivenes que lo han llevado de la actividad a la inactividad y posteriormente a un largo período de una administración que se continuó durante muchos años, cuyo modo de trabajo llevó a que surgiera una nueva lista que se postuló en las últimas elecciones y hoy por hoy está al frente del sindicato. Como consecuencia de lo anterior, no se poseen registros de los afiliados ni memoria institucional sistematizada ni recreada por sus protagonistas, lo que ha llevado a la actual directiva a trabajar desde cero para lograr una administración transparente abocada a darle una nueva imagen dentro de los trabajadores del sector.

Si bien la búsqueda primaria de SUTOL es la consecución, mejora y ejercicio de los derechos de los trabajadores del sector de distribución específico al que pertenecen sus afiliados, su trabajo es en conjunto con el resto de los participantes de la industria láctea. Por esta razón, sus conflictos no siempre los vincula directamente al motivo que los desatan pero los acompañan solidariamente por pertenecer a la misma industria, como soporte de sus compañeros y como hecho generador de fortalezas ante sus propios reclamos.

En otro orden, el hecho de que sus afiliados estén dispersos en todo el territorio nacional pero con densidades diferentes, ya que la mayoría trabajan en el área metropolitana y las empresas del interior en general emplean a un número reducido de trabajadores, hace que la llegada a los distintos puntos sea diferente también. Al interior se llega generalmente cuando existe un problema identificado, por los costos y por la disponibilidad de tiempo de los dirigentes para poder atender las situaciones de todas las empresas simultáneamente. Para esto se recurre al sistema de delegados que generan los vínculos entre los afiliados y la directiva.

El equipo universitario realizó en estos siete meses una investigación y posterior análisis de la situación de la organización, permitiéndonos identificar los principales problemas que los atraviesan. Mediante la utilización de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, por ejemplo, entrevistas con los principales actores, también afiliados y afiliadas, visitas a la organización, observaciones participantes, análisis digital y una encuesta a una muestra de 70 afiliados.

Resultado del uso de todas estas herramientas permitieron realizar el análisis de cada uno de los problemas que fuimos identificando, es a partir de esto que el equipo llegó a las siguientes recomendaciones y conclusión: Se identifica que el principal problema que atraviesa a la organización es la dificultad para planificar correctamente la comunicación. Para alcanzar los objetivos de comunicación que se plantea la organización es pertinente contar con un plan estratégico de comunicación que propicie de guía a quien lleve adelante las tareas de comunicación.

Se concluye también que es necesario ampliar la red de canales de comunicación que utiliza SUTOL, con el fin de poder lograr transmitir la información a todos los miembros de la organización.

Como fortaleza de la organización, destacamos la apertura y calidad de la directiva así como de todos las/los afiliados que se ofrecieron a intercambiar un relato con el equipo, se mostraron abiertos a las sugerencias y con gran disposición a colaborar.

RECOMENDACIONES

A continuación, en base a lo observado y analizado realizamos una serie de recomendaciones vinculadas a la mejora de la planificación estratégica, para favorecer la participación de los afiliados/as, la cultura organizacional, los canales de comunicación y la identidad e imagen de SUTOL.

Dificultad para transmitir su identidad y cultura organizacional

Identificación y apropiación de logros y conquistas

Se sugiere en este sentido, por un lado, realizar una recopilación de los principales hechos, relatos, registros fotográficos, experiencias que permitan recrear la memoria del sindicato, por otro establecer un día como fecha de conmemoración y celebración, el mismo puede surgir de algún hito y/o fecha trascendente.

Esto permitirá el fortalecimiento y transmisión de la identidad y cultura del sindicato, generando un sentido de pertenencia por parte de los afiliados.

Actualización de datos de los afiliados

Se sugiere realizar una actualización de la información que ya tiene SUTOL sobre las/los afiliados, agregando más categorías con el fin de obtener una base de datos completa que abarque la mayor cantidad de información posible.

Esta recomendación busca generar un reconocimiento sobre cada uno de los miembros del sindicato permitiendo así conocer las realidades y ajustarse a las demandas de cada uno de ellos. Se sugiere en caso de lograr la realización de la página web la publicación de un espacio llamado “Sobre nosotros” donde se pueda agregar la foto, el nombre y el rol que ocupa el afiliado, con el fin de visibilizar a todos los integrantes.

Definir y colectivizar los fines y cometidos de la organización

Se propone una instancia colectiva en formato taller, el acuerdo de aquellas ideas que daran forma a los fines y cometidos que rigen a SUTOL, a su vez, establecer los valores que la organización quiere promulgar. El mismo será pautado para la comisión directiva y delegados base en representación de los afiliados de cada una de las empresas.

Esto aportará a la cultura organizacional de SUTOL generando un único criterio que luego será compartido entre las/los afiliados. De este modo quedará establecido ese conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas entre los miembros y que se buscará que se vea reflejado en sus comportamientos.

Carteleras sindicales

Se colocarán carteleras sindicales en todas las empresas con afiches informativos, expondrá lo obtenido en el taller, los valores con los que se rige la organización, en la misma también se colocarán otros con los fines y cometidos establecidos por todos los miembros del sindicato.

Con esta recomendación se busca que la cultura organizacional pueda transmitirse a las/los afiliados.

Videos institucionales interactivos

Se propondrá a la organización la elaboración de videos institucionales.

Se buscará visibilizar a través de ellos los fines, cometidos y valores que hacen a la organización. Se presentará la sugerencia de que ese contenido sea creado por afiliados con diferentes roles dentro del sindicato, estos serán pioneros de la idea de que las luchas y los logros son colectivos.

Dificultad para transmitir una correcta imagen organizacional

Actualizar el logo

Se propondrá un rediseño del logo actual.

Se buscará que el rediseño responda a los fines que tiene SUTOL. El mismo deberá ser vectorizado. Se entiende por logo vectorizado al diseño que permite reducir o ampliar la imagen sin perder su calidad ni resolución.

Merchandising

Elaborar artículos como agendas, tazas o llaveros con el logo de SUTOL y su fecha de conmemoración de aniversario.

Si bien esto depende del presupuesto disponible esto logrará una correcta

representación de la organización a través del merchandising de la organización

Problemas para gestionar adecuadamente canales y medios de comunicación

Manual de redes y gestión de prensa

Se recomienda la creación de un manual de redes y gestión de prensa con el fin de fortalecer el uso de canales como Instagram y Facebook, el mismo dará las principales ideas para una mayor optimización y servirá de guía para la persona encargada de la comunicación. En cuanto a la gestión de prensa se establecerán los principales lineamientos para una comunicación efectiva con la prensa, cuándo convocarla, qué información se brinda, así como la relevancia de establecer un representante de la organización que cumpla el rol de vocero en esas comunicaciones.

Esto permitirá a la comisión de comunicación y propaganda desarrollar un óptimo uso de estos canales.

Página web

Se sugiere la creación de una página web teniendo como referencia las recomendaciones del manual de redes.

Boletín informativo

Publicación de un boletín digital bimestral en el que se informen los conflictos y las medidas a tomar. Las vías serán por mail y en la página web.

Capacitación en comunicación

Realizar capacitaciones sobre el uso del manual de redes y la gestión de prensa. Los mismos serán una vez por semana por un periodo de un mes. A su vez sugerimos la concurrencia a los distintos talleres de comunicación brindados por el PIT-CNT y la FTIL.

Actualización y mantenimiento de carteleras sindicales

Actualizar al menos cada cuatro meses las carteleras con la información necesaria para el trabajador, tal como fechas de interés, luchas activas, actualización de entrega de indumentaria.

Esto permitirá que los y las afiliadas accedan a noticias o novedades por este medio, la actualización estará a cargo del delegado en cada empresa.

Comunicar para participar

Convocatoria a afiliados a espacio de intercambio informales

Ante la necesidad de contar con comisiones que permitan involucrar y hacer partícipes a una mayor cantidad de afiliados y afiliadas, se recomienda generar espacios de intercambio informales teniendo en cuenta sobre todo la escasa cantidad de participantes en comisión existente y comisiones en general.

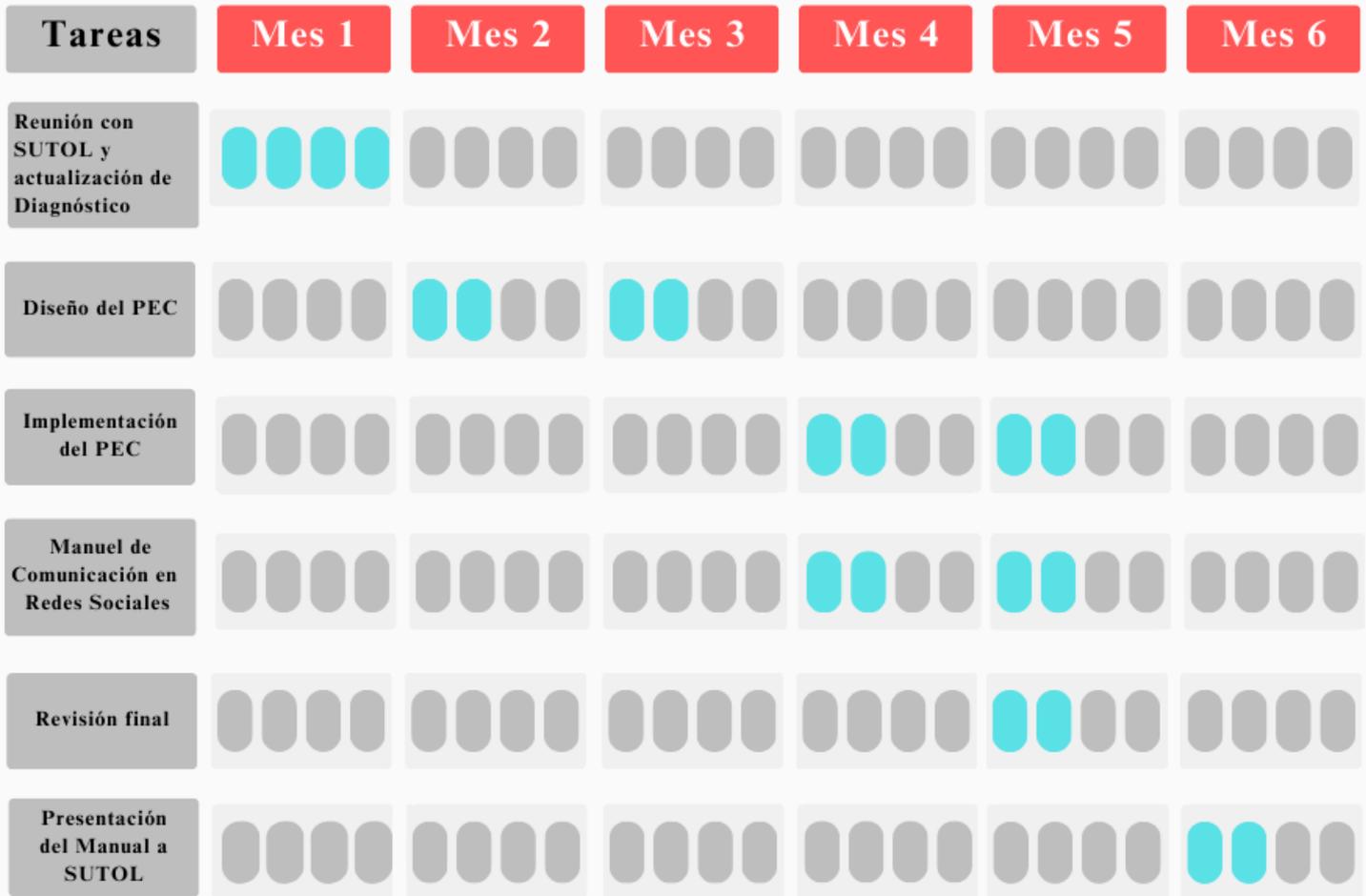
Asimismo estos espacios permitirán a la directiva o encargado de comunicación acercarse a los afiliados y explicar el proceso para poder participar de las distintas comisiones. Esto fomenta la participación y favorece al intercambio de diálogos con el fin de conocer las necesidades de las/los afiliados.

Celebración de fechas conmemorativas

Se recomienda a la organización delimitar puntos estratégicos donde poder desarrollar encuentros informales con el fin de celebrar las fechas importantes, fomentando la integración, el esparcimiento y retroalimentación de la comunicación, por ejemplo en fechas especiales como “Día del trabajador y trabajadora de la Industria Láctea” a celebrarse el primero de junio como también la fecha pautada como día de aniversario.

CRONOGRAMA

Cronograma de trabajo 2024



BIBLIOGRAFÍA

Aljure, A. (2015) *El plan estratégico de comunicación (PEC)*, Editorial UOC, Universidad de la Sabana.

Almirón, L., García, F.; Ibáñez, S. (2020) Trabajo final de grado, comunicación sindical, *Viejos problemas, nuevos escenarios*. Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte.

Bogdan, R., Taylor, S.J. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

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

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid.

Correa, N.; Garaza, A. I.; Moreira, S.; Pritsch, F.; Robledo, N. y Sequeira. A. (2017) *Comunicación en los sindicatos. Entre la acción urgente y la planificación estratégica*. Proyecto de investigación en curso, Programa PIT-CNT - Udelar.

Costa, J (2003) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía. Buenos Aires.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Paidós. Buenos Aires, Barcelona, México.

Ferrari, M, França, F. (2011). *Relaciones Públicas, naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires, La Crujía.

González Frigoli, M.; Poire, M. y Modena, L. (coord.) (2016) *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. Cuaderno de Cátedra. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, La Plata, Argentina.

Fontes, T; Gamarra, A; Irachet, I; Millan, C. (2022) ACTAU, Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional. Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación.

Garcia, L.; Legnani, F.; Postiglione, L. (2023) Trabajo Final de Grado, Comunicación Organizacional Sindical, Diagnóstico de Comunicación y Plan Estratégico de Comunicación de Unión de Trabajadoras y Trabajadores del Ministerio de Desarrollo Social.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Irazabal, Martorelli, Ponce, Santangelo (2010) Técnicas Cualitativas de Investigación: La entrevista en profundidad y el Focus group

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

Levis, D.; Dieguez, S. y Koval, S. (2010) *Una propuesta metodológica para el estudio de la presencia de marca en los medios de comunicación*. Universidad de Quilmes.

Restrepo, M. (1995) *Signo y pensamiento* N° 26 (XIV) Universidad Juveriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje.



Manual de gestión de la comunicación

SUTOL

Sindicato Único de Transporte Obrero de la Leche

El contenido de este manual fue elaborado en el marco de la práctica pre profesional para el Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación Organizacional.

Es el producto comunicacional que se le deja a SUTOL. Este busca servir como guía y apoyo tanto a la interna y externa del sindicato, incluye recomendaciones para la comunicación digital y la gestión de prensa.

Edición 2024

Equipo de trabajo

Valeria Imbriago

Katherine Miranda

Alexander Montes de Oca

Doris Muñiz Varela

Tutoría y supervisión

Siboney Moreira

Diseño Gráfico

Katherine Miranda



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Índice

CAPÍTULO 1

Objetivos del Manual

- ¿Qué es un manual de comunicación?
- ¿Para qué sirve?

CAPÍTULO 2

¿Quiénes somos?

CAPÍTULO 3

Planificar estratégicamente la comunicación

- ¿Qué es un PEC?
- ¿Cuáles son los cometidos de un plan estratégico de comunicación?
- ¿Qué es un objetivo de comunicación?
- ¿Cómo se definen los objetivos de comunicación?
- La importancia de definir los públicos de SUTOL

Comunicación interna

- ¿Qué es la comunicación interna?
- ¿Para qué es importante la comunicación interna?
- ¿Cómo puede mejorar la comunicación interna de SUTOL?
- Cuándo y cómo nos comunicamos de modo formal o informal.

Equipo de comunicación

- ¿Por qué es importante contar con un equipo de comunicación?
- ¿Cómo formar un equipo?
- ¿Qué debe tener la convocatoria?

CAPÍTULO 4

Comunicación externa

- ¿Qué es la comunicación externa?
- ¿En qué nos puede ayudar una comunicación externa efectiva?

Gestión de prensa

- Qué se comunica y a quién

Vocería

- ¿Por qué es importante tener un vocero?
- ¿Qué se requiere para ser un vocero?

CAPÍTULO 5

Comunicación digital

- ¿Qué es la comunicación digital?
- ¿Cuál es la importancia de usar la comunicación sindical?

Redes sociales

- ¿Qué son las redes sociales?
- Consideraciones generales de cada red social:

Medios digitales

Portal institucional (importancia)

Capítulo

Objetivos del Manual

Entender la importancia que tiene para la organización un manual de comunicación

Objetivos del Manual

Potenciar la gestión y el desarrollo de los principales canales de comunicación existentes, así como la planificación estratégica de comunicación. Además de promover y brindar herramientas para la gestión de prensa.

¿Para qué sirve?



Tener una comunicación clara y consistente, a través de él se establecen normas y pautas que permiten unificar criterios al momento de planificar la comunicación, utilizando un lenguaje sencillo y cercano.



Definir cómo se crea y se comparte la información con los públicos internos y externos, estableciendo los objetivos comunicacionales con respecto a estos.



Otorgar las herramientas para la gestión de los distintos canales de comunicación que posee la organización, estableciendo pautas que servirán como guía para quien lo utilice.



Brindar insumos para la eficiente gestión de prensa y vocería a través de lineamientos específicos.

¿Qué es un manual de comunicación?

Un manual de comunicación es una guía completa que define cómo una organización se comunica con sus públicos internos y externos, es una herramienta fundamental para que un sindicato funcione de manera eficiente y transparente, fortaleciendo la identidad y las relaciones con el entorno.

Capítulo

2

¿Quiénes somos?

Conocer la historia de SUTOL

¿Quiénes somos?

SUTOL es el Sindicato Único de Transporte Obrero de la Leche, está integrado por empleadas/dos de empresas tercerizadas que distribuyen productos lácteos de Conaprole. Es el segundo sindicato más grande de la Federación de Trabajadores de la Industria Láctea (FTIL) y a través de esta pertenece al Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT).

En el año 1985, un grupo de empleados de empresas tercerizadas dedicadas a la distribución de productos lácteos de Conaprole se unió para conformar el Sindicato Único de Obreros del Transporte de Leche (SUOTL).

Su objetivo era claro: luchar por la igualdad de condiciones laborales y el reconocimiento de sus derechos como trabajadores. Ese mismo año en asamblea se votó el cambio de nombre a SUTOL y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social les otorgó dicho reconocimiento, marcando un hito fundamental en la historia de SUTOL.

Luego de un impasse que comenzó en el año 1990, el sindicato retomó con fuerza sus actividades en el 2006.

En la actualidad, el sindicato nuclea a la tercera parte de los trabajadores que pertenecen al rubro, los que se estima que sean unos seiscientos en todo el país, aunque el mayor número de afiliados se concentra en el área metropolitana.

Capítulo

3

Planificar estratégicamente la comunicación

Comprender la importancia
de planificar y comunicar
estratégicamente

Planificar estratégicamente la comunicación

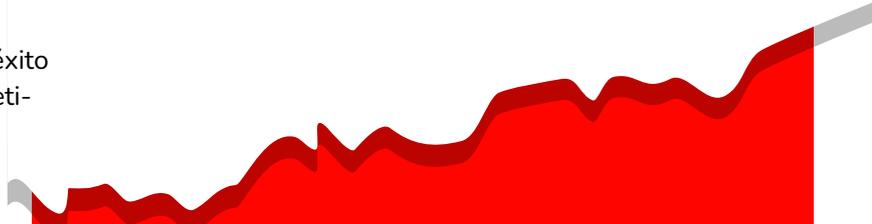
La importancia de la planificación estratégica radica en que a partir del establecimiento de objetivos de comunicación, se generan los procesos y acciones necesarios para su cumplimiento, el que puede ser medido y controlado durante su gestión e impacto. Su aplicación sistemática determinará un rumbo comunicacional definido por y para SUTOL.

Pensar la comunicación de forma estratégica implica establecer lineamientos que determinarán pautas de acuerdo a la situación comunicacional, en relación a los objetivos planteados. Durante este proceso se planifica y determina el mensaje que se quiere transmitir, los públicos a los que se dirige y a través de qué canales.

La comunicación estratégica es esencial para el éxito de una organización ya que ayuda a establecer objeti-

vos claros y medibles, a identificar y comprender a su audiencia y a desarrollar mensajes eficaces que contribuyen al logro de sus objetivos.

Es un proceso continuo que requiere una planificación cuidadosa y una evaluación constante para asegurar que la comunicación de la organización siga siendo relevante y eficaz.



¿Cuáles son los cometidos de un plan estratégico de comunicación?

Guiar a la organización a lograr los objetivos planteados y planificados estratégicamente, en un lapso de tiempo determinado, previsto a atender las necesidades comunicacionales de todo el sindicato. Es una herramienta clave que debe acompañar los procesos de transformación y cambio que se deseen generar y así lograr mayores niveles de apropiación y cohesión interna. Al desarrollar e implementar un PEC, el sindicato puede asegurarse de que su comunicación sea efectiva y alcance a las personas adecuadas.

¿Qué es un PEC?

Como indica su nombre, es un plan que permite hacer frente a un problema comunicacional de forma estratégica. Es una herramienta que ayudará al sindicato a lograr sus objetivos. Al desarrollar e implementar un PEC, se podrá asegurar que su comunicación sea efectiva y alcance a su público objetivo.

Para lograr su efectividad es de suma importancia la validación por parte de la organización y la puesta en conocimientos de todos los miembros del sindicato.

“El primer paso del camino hacia el éxito es un buen plan”

Andrés Aljure

¿Qué es un objetivo de comunicación?

Es resultado de la información que se obtiene de un previo diagnóstico de identificación de situaciones y problemas de comunicación.

“Entre la definición de un objetivo y las obtención de los resultados esperados se necesita mucho más que las ganas y el deseo”

Andrés Aljure

¿Cómo se definen los objetivos de comunicación?

Los objetivos de comunicación deben ir alineados con un problema que se quiere solucionar en la organización, deben ser:

- Específicos
- Cuantificables
- Medibles
- Evaluables
- Con plazo de ejecución
- Realizables considerando los recursos disponibles
- Orientados a un público específico

Públicos

Importancia de definir los públicos

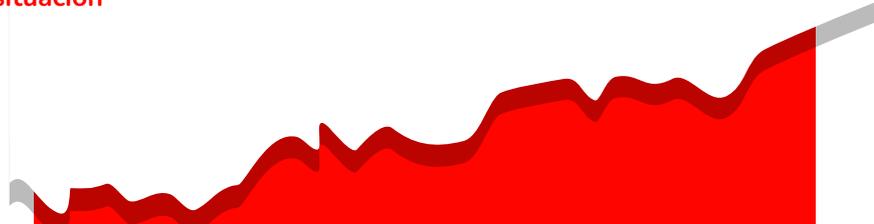
Una vez definidos los objetivos comunicacionales, es importante definir los públicos a los que se van a dirigir, se llama públicos a todas aquellas personas u organizaciones que de alguna manera se ven afectadas con los objetivos del sindicato o afectan al sindicato mediante interacciones e influencias. Además de identificarlos se deberá dar algún criterio de clasificación o agrupación.

Sugerencias de clasificación:

- ▶ Género
- ▶ Edad
- ▶ Localización geográfica
- ▶ Nivel de incidencia sobre la organización o situación
- ▶ Rol determinado en relación a SUTOL

Es importante la creación de un mapa de públicos accesible a todo el sindicato, en un formato editable, como una planilla de excel que permita ser actualizada de ser necesario.

Conocer a los públicos objetivo es identificar a qué grupo destinamos los mensajes, su segmentación debe realizarse de forma estratégica de acuerdo a cómo afectan y pueden verse afectados con el accionar de SUTOL.



Comunicación interna

Es la comunicación entre los miembros del sindicato, tanto formal como informal. Su objetivo es organizar, motivar y unir a los miembros para alcanzar los objetivos comunicacionales del sindicato.

La comunicación interna es una herramienta esencial para el éxito de cualquier organización. Al invertir en una comunicación interna efectiva, el sindicato puede fortalecerse y alcanzar sus objetivos.

¿Cómo puede mejorar la comunicación interna en SUTOL?

- ▶ Al utilizar diferentes canales de comunicación: reuniones, boletines, redes sociales, etc.
- ▶ Al fomentar la comunicación abierta y honesta.
- ▶ Al crear oportunidades para que los miembros se comuniquen entre sí.
- ▶ Al escuchar atentamente las necesidades e inquietudes de los miembros.
- ▶ Al ser transparente en la toma de decisiones.
- ▶ Al celebrar los logros del sindicato.

¿Para qué es importante la comunicación interna?

- ▶ Para mejorar el trabajo: permitirá a los miembros conocer las tareas y así trabajar mejor en equipo.
- ▶ Para aumentar la motivación: ayudará a los afiliados a sentirse parte del sindicato y comprometidos con sus objetivos.
- ▶ Para crear un buen ambiente de trabajo: permitirá a los miembros sentirse integrados y valorados.
- ▶ Para responder a las preguntas de los integrantes: brindará un canal para que los miembros puedan expresar sus dudas y preocupaciones.
- ▶ Para mejorar la imagen del sindicato: ayuda a que los afiliados sean voceros positivos del sindicato.

¿Cuándo y cómo nos comunicamos de modo formal o informal?

Dependiendo del contexto, los objetivos y la naturaleza del mensaje que se desea transmitir se puede proceder al uso de comunicación formal o informal.

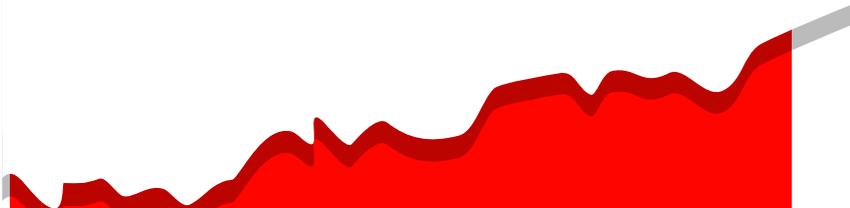
Saber cuándo y cómo utilizar cada una puede mejorar significativamente la comunicación y la cultura organizacional, su uso complementario permitirá un funcionamiento eficiente de la comunicación dentro del sindicato.

Se deberá usar **comunicación formal** para situaciones de información crítica, para anunciar eventos importantes, decisiones estratégicas para los afiliados o para el sindicato en su conjunto. Estas comunicaciones pueden darse de modo presencial o remoto, como también a través de correo electrónico

u otro medio que se haya convenido para estos fines.

Al público externo hay que acercarlo mediante comunicaciones formales en las que se muestre cada proyecto, el compromiso de SUTOL en desarrollarlo y los beneficios para los diferentes actores.

La **comunicación informal**, al tiempo que genera un relacionamiento más personal, se puede dar a través de conversaciones casuales, en el marco de espacios de intercambio, durante el desarrollo de las tareas u otras situaciones de esa índole. Este estilo de comunicación permite resolver problemas inmediatos o conocer las opiniones de los afiliados en ambientes más distendidos que fomenten el intercambio y la creatividad para la resolución de diversas situaciones.



Diferencias entre comunicación formal e informal

FORMAL	INFORMAL
Respeto la jerarquía.	No se apega a una jerarquía.
Es planificada.	Se da de forma espontánea.
Tiene un contenido más impersonal.	Crea condiciones para elaborar mensajes de cercanía.
Genera certezas en la información a transmitir.	Puede dar lugar a información imprecisa y generación de rumores.

Equipo de comunicación

Recomendamos a SUTOL la conformación de un equipo de comunicación para gestionar el funcionamiento de la comunicación y sus canales digitales.

¿Por qué es importante contar con un equipo de comunicación?

Porque mejora la comunicación entre los afiliados y promueve la transmisión de la información y los mensajes de forma integral. Permite planificar actividades que fomentan la participación de los integrantes, generando un mayor sentido de pertenencia involucrándose de forma directa con los objetivos del sindicato.

¿Cuáles son los roles de un equipo de comunicación?



Producción de herramientas y medios de comunicación como:

- Boletines
- Sitio web
- Redes sociales



Creación y difusión de contenido.



Llevar a cabo las ideas y planes de comunicación que ya han sido establecidas.

¿Cómo formar un equipo?

Generar una convocatoria interna a afiliados, mediante los canales existentes como Whatsapp e Instagram. La publicación tendrá una duración de dos semanas, de haber interesados se les explica y detalla las actividades a realizar.

¿Qué debe contener la convocatoria para integrar el equipo de comunicación

- ▶ Debe ser en formato digital
- ▶ Tener letra clara
- ▶ Con colores atractivos
- ▶ Información completa
- ▶ Datos de contacto como un celular o cuenta de Instagram

Características de un encargado de comunicación

- ▶ **Confiable y respetuoso:** tiene que generar confianza y respeto entre los miembros del sindicato.
- ▶ **Visión integral:** debe tener una comprensión amplia del sindicato y su funcionamiento.
- ▶ **Innovador y curioso:** abierto a nuevas ideas y formas de mejorar la comunicación.
- ▶ **Empático y colaborador:** capaz de comprender y trabajar con diferentes personas.
- ▶ **Liderazgo:** capacitado para liderar y motivar a un equipo.
- ▶ **Conocimiento de la organización:** conocer en profundidad el sindicato, su historia, cultura y objetivos.
- ▶ **Intuición y creatividad:** identificar oportunidades de mejora y desarrollar propuestas creativas.

Capítulo

4

Comunicación externa

Conocer qué es la comunicación externa y cuál es su importancia.
Guía para la gestión de prensa.
Entender el rol del vocero.

Comunicación externa

Es una herramienta esencial para las organizaciones que buscan construir relaciones sólidas con sus públicos externos, gestionar su reputación y alcanzar sus objetivos.



Construir una imagen positiva: contar con una comunicación clara, transparente y honesta puede ayudar a generar confianza y credibilidad entre los públicos externos.



Fortalecer las relaciones: una comunicación abierta y bidireccional puede ayudar a crear relaciones sólidas con los medios de prensa.



Gestionar la reputación: tener una comunicación proactiva puede ayudar a prevenir o mitigar crisis reputacionales.



Lograr sus objetivos: la comunicación efectiva puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos sindicales, como aumentar el número de afiliados, mejorar la satisfacción del afiliado o atraer personas a las comisiones.

“No existe el mejor medio de comunicación, sino el más apto para los fines de la organización”

Diego J. Ibarra

Gestión de Prensa

La prensa es un aliado estratégico para cualquier organización, tener un buen vínculo con los medios de comunicación contribuye con dar a conocer los acontecimientos relevantes de SUTOL así como alcanzar los objetivos planteados. Es fundamental saber gestionarlos como un público relevante para sacar el mayor provecho del intercambio que se genera cuando se alcanza una alianza estratégica. Colaboran en fortalecer y potenciar la imagen que la opinión pública tenga del sindicato.

Una gestión de prensa eficaz contribuye a que SUTOL pueda:

- Influir en la agenda mediática y en la opinión pública.
- Generar un impacto positivo en la sociedad.
- Aumentar la credibilidad de la organización.
- Desarrollar acciones con otras organizaciones que compartan intereses.
- Realizar un seguimiento de las acciones de comunicación.

Para lograr una gestión de prensa eficaz, SUTOL deberá:

- Desarrollar buenas relaciones con los medios de comunicación.
- Difundir información de interés público de manera clara y concisa.
- Elegir los canales de comunicación adecuados para llegar a su público objetivo.
- Medir los resultados de sus acciones de comunicación.

¿Qué se comunica y a quién?

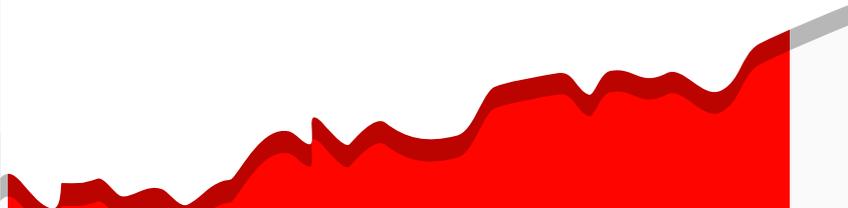
Partiendo de la premisa que todo comunica, es necesario clasificar la información para poder identificar qué es relevante comunicarle a la prensa, no todo lo que sucede dentro del sindicato es de interés. Frente a un conflicto o hecho relevante del sindicato se debe organizar la información, seleccionar el o los medios que se va a contactar, además de seleccionar el canal por el que se va comunicar.

Para orientar un correcto orden en la gestión de prensa y que garantice un vínculo duradero es que sugerimos la creación de una **base de datos de prensa** donde se pondrán los principales medios, periodistas o referentes en temas sindicales. Por ejemplo, segmentados por nombre, medio al que pertenece, si es departamental o de alcance nacional, número de teléfono celular/correo electrónico.

Esta base de datos o agenda de medios puede ser elaborada en una hoja de Excel, esto permite la

utilización de filtros y linkear artículos o información que se haya publicado en relación al sindicato o al sector.

Sugerimos que la actualización de la misma se haga semestral de manera de ir generando nuevos contactos y descartando aquellos con los que no se pudo conectar.



¿Quién es el encargado del vínculo con los medios?

La designación de un responsable para la gestión con la prensa es importante ya que funcionará como

nexo entre el medio y la directiva, también será el referente que los periodistas tendrán dentro de SUTOL. Para esto además, es importante definir el canal por el que se van a comunicar, ya sea por Whatsapp o correo electrónico.

¿Qué herramientas utilizar para la difusión de acontecimientos relevantes en SUTOL?



Gaceta: Se trata de un escrito que reúne la información fundamental sobre algún tema sindical ya realizado. Se redacta de forma concisa dando a conocer quiénes participaron y el tema.



Comunicado de prensa: Es un texto corto con un lenguaje similar al de una noticia, cuyo fin es transmitir información a la prensa con el menor riesgo de manipulación. Traslada a los medios el punto de vista de la organización.



Conferencia de prensa: Es una reunión a la que la organización convoca a los medios con el objetivo de brindar información relevante. Esto permite generar un vínculo fidedigno entre la prensa y el sindicato.



Dossier de prensa: Es un documento versátil que contiene información general del sindicato. Se envía a la prensa a solicitud de ellos o por interés de la organización. El objetivo es que obtengan de “antemano” la información sobre la organización.



Entrevista: Es una visita o diálogo con la prensa o medios a través de una serie de preguntas y respuestas de forma directa.

¿Cómo evaluar las acciones que se llevan adelante con la prensa?

Uno de los métodos recomendados para poder evaluar el resultado de las acciones llevadas adelante con la prensa es el *Clipping* de medios que es la recopilación ordenada y bien gestionada de apariciones en medios de comunicación y redes sociales. Permite a la organización conocer menciones, notas

levantadas, o cobertura que tuvo la acción realizada, es un sistema que requiere registro mediante un usuario y no es gratuito. Es una forma de estar informados no solo de que se dice del sindicato, sino del sector, de otros sindicatos, federación etc.

Se puede realizar de forma manual, buscando y filtrando de manera manual según el medio en Google, pero insume más tiempo.

Vocería

“Un vocero es un portavoz, es decir, una persona designada por una organización para que exprese por ella los mensajes autorizados. Su trabajo cobra trascendencia pues la opinión o la información que le entregue a un público específico opera como una guía para tomar decisiones, para que quien recibe el mensaje adopte una posición frente a la organización.”

John Jaime Osorio

¿Por qué es importante tener un vocero?

El **vocero** es quien anuncia, da a conocer a los afiliados y a los medios, las posturas y pensamientos que tiene su organización ante temas específicos. Es **una fuente de información fidedigna** de lo que acontece en el sindicato y está obligado a tener de primera mano la información necesaria, ya que guía la postura de quien le escucha.

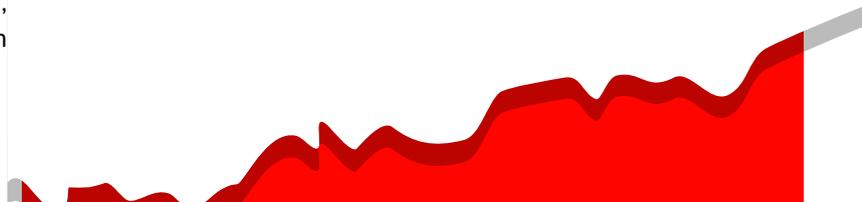
Tiene la responsabilidad de **representar los intereses individuales y colectivos** de los integrantes de SUTOL, manteniendo lazos estrechos con estos.

Atiende a los medios de comunicación que buscan información sobre temas puntuales de los asuntos públicos de la organización, que no pueden o no deben decirse directamente por cualquier integrante. Esta figura es el **portavoz** de la verdad y ejerce influencia en las opiniones individuales, colectivas y en el proceso formativo de la opinión pública. Si el receptor del mensaje desconoce el

tema, fácilmente asume las posturas de los demás como ciertas.

El vocero es un refuerzo y una fuente de información para la organización, **mantiene un orden en los debates** y asume el papel protagónico en los momentos críticos.

Que la organización posea un vocero **minimiza las amenazas o errores** que puede cometer una persona a la hora de comunicarse no asertivamente. Puede haber más de un vocero en la organización, según los temas y asuntos que se estén abordando, en estos casos las tareas y lo que se comunica tiene que estar coordinado, ser coherente entre sí y no contradecirse.



El vocero se debe separar de muchos criterios personales para aprender a hablar el lenguaje de la organización, y dedicar tiempo y participación en las actividades relacionadas a SUTOL.

El rol del vocero no es una tarea sencilla, el mismo se debe preparar y realizar ejercicios para desarrollar las habilidades comunicacionales, además de contar con ciertos rasgos en su personalidad que facilitará sus tareas:

- ▶ Mirada directa a quien le habla.
- ▶ Formas de expresarse adecuadas a la situación.
- ▶ Seguridad en la voz.
- ▶ Gestos y postura adecuados a su rol.
- ▶ Selección precisa de las palabras a utilizar.
- ▶ Preparado para responder cualquier pregunta sobre el tema que se comunica.

Ser vocero requiere:

- ▶ Conocer detalladamente su organización.
- ▶ Decir la verdad y ser convincente.
- ▶ Tener competencias comunicativas bien desarrolladas.
- ▶ Utilizar un lenguaje claro y conciso.
- ▶ Transmitir ideas simples y de fácil comprensión.
- ▶ Dar mensajes precisos y directos.
- ▶ Ser sereno y tranquilo, independientemente del contenido de la información entregada.



Capítulo

5

Comunicación digital

Guía digital para el manejo de los distintos canales de comunicación de SUTOL.

¿Qué es la comunicación digital?

Hablamos de comunicación digital cuando hacemos referencia al intercambio de información, mensajes y contenido a través de medios electrónicos o digitales, esta se produce a través de diversos dispositivos y plataformas.

Presenta tanto ventajas como desafíos, ofrece oportunidades para la conexión y transmisión de

información, para eso es importante sumar herramientas de comunicación digital que sean efectivas y éticas, alineadas con los valores de SUTOL. Su uso inteligente, precavido y prudente evitará problemas como la sobrecarga de información y cuidará la privacidad y la autenticidad de los contenidos.

Algunas características de la comunicación digital a tener en cuenta

- ▶ Adapta los mensajes y la comunicación a audiencias o públicos específicos, adecuando el contenido de acuerdo a sus intereses.
- ▶ Involucra diferentes formas de contenido, como texto, audio y vídeo e imagen.
- ▶ Llega a un gran número de personas de manera simultánea, permitiendo una amplia difusión de los mensajes.
- ▶ Los mensajes que se emiten son en tiempo real y facilita la interacción de personas que se encuentran en diferentes lugares del país.

¿Cuál es la importancia de utilizar la comunicación digital?

La utilización de los canales digitales para comunicarse con sus afiliados supera los desafíos como la dispersión geográfica y permite la comunicación inmediata de los acontecimientos, conflictos y logros. También pueden ayudar a mantener el compromiso sindical incluso durante los cambios laborales.

No todo se comunica desde cualquier plataforma disponible, ni de la misma forma, sino que es necesario que lo que queremos comunicar responda a determinadas preguntas para poder identificar cuál será la mejor manera de ejecutar su difusión.

A esos efectos, debemos saber:

- ▶ **¿Qué se va a comunicar?**
 - Identificar las acciones a comunicar, el contenido de la imagen y del texto, si tiene.
- ▶ **¿Cómo se quiere comunicar?**
 - Observar el lenguaje aplicado e identificar si está acorde a los dirigidos.
- ▶ **¿A quiénes?**
 - Conocer a los destinatarios, es decir, al público objetivo y sus características.
- ▶ **¿Con quiénes?**
 - Observar quienes son los involucrados en lo que se desea comunicar.
- ▶ **¿Desde qué plataformas?**
 - Según las necesidades de la organización será necesario plantear cuál va a ser el o los espacios adecuados para difundir la información.

¿Qué son las redes sociales?

Son plataformas donde interactúan personas u organizaciones que se conectan a partir de valores o intereses en común. Se utilizan para diversos motivos como medio de transmisión de información, contenido o datos, que sirven para generar una relación o vínculo entre los individuos y estos con las organizaciones.

Si bien el público en cada una de estas varía es recomendable replicar el contenido generado en cada una de las plataformas, de esta forma lo que se logra es un mayor **alcance** de lo que se quiere transmitir.

Para optimizar el uso de las redes sociales es importante el desarrollo de un **calendario de contenidos**, que les permita tener **interacciones** frecuentes pero sin cargar de tanta información a sus receptores. Por ejemplo: semanalmente publicar un resumen de las noticias del sector o del sindicato

y eventos relevantes de ese período, en las redes que se elijan a esos efectos. Esto se sugiere para Instagram, Facebook y X.

Es importante que los contenidos sean atractivos y que inviten a su lectura o comentario, al tiempo que despierten el interés de compartirlo en las propias redes sociales de sus seguidores. Para ello es relevante el uso de imágenes, sean éstas fotos, videos o gráficos que contengan información interesante.

Se debe poner el mayor cuidado al momento de tomar las imágenes en que las mismas no contengan elementos que distraigan la visual sino que tengan un buen enfoque de lo verdaderamente relevante que se quiera mostrar, en el caso de que haya personas, que no aparezcan mal encuadradas o en situaciones poco favorecedoras.

Es conveniente la evaluación de las estrategias de comunicación de las redes sociales, a través de encuestas y análisis de las interacciones logradas a partir de su incorporación y su realización de forma periódica.

La apertura a una comunicación bidireccional traerá aparejada la recepción de respuestas o comentarios que no siempre serán favorables, a esos efectos recomendamos la confección de **“respuestas guardadas”** que agradezca el comentario sea positivo o negativo, y en el segundo caso manifieste que será trasladado a la comisión directiva para su conocimiento.

WhatsApp

WhatsApp es una aplicación de mensajería instantánea que permite la comunicación inmediata sin importar el lugar en el que se encuentren los involucrados, es por esto que es el principal canal de comunicación que tiene SUTOL con sus públicos evitando que las distancias generen una división entre los afiliados.

Todo tipo de información y anuncios deben realizarse desde dicha plataforma, aunque no solamente desde esta, si se desea que la información llegue a la mayor cantidad de personas posibles.

Existe la posibilidad de que la comunicación sea entre los afiliados de forma individual (chat directo) o a través de los grupos, que son un conjunto de personas dentro de un mismo chat, es utilizado para poder enviar información a un determinado número de afiliados que comparten alguna característica en común. A través de esta aplicación es posible enviar textos, audios y contenido multimedia como videos, fotos y *stickers*.

Organización

Esta aplicación se caracteriza por la individualidad en la dinámica de uso, es decir, cada uno de los integrantes posee la misma posibilidad de respuesta, por lo que será necesaria una organización y planificación para que no exista confusiones ni respuestas duplicadas.

Recomendamos acordar una distribución equitativa entre los integrantes de la comisión directiva, para poder dar respuesta y seguimiento a los planteos realizados por los distintos afiliados del país.

Será necesario que en los grupos exista una jerarquía y un orden de respuesta para que los afiliados no respondan dudas de otros, sino que sean los integrantes de la comisión directiva los encargados de evacuarlas. También será necesario que los integrantes del grupo comprendan que existe una demanda y un tiempo de respuesta acorde al problema planteado.

Se podrá plantear de antemano una plantilla de respuesta que podrá encontrarse en el grupo de la comisión directiva. Es muy útil para la comunicación tener mensajes preestablecidos de acuerdo a la consulta del afiliado.

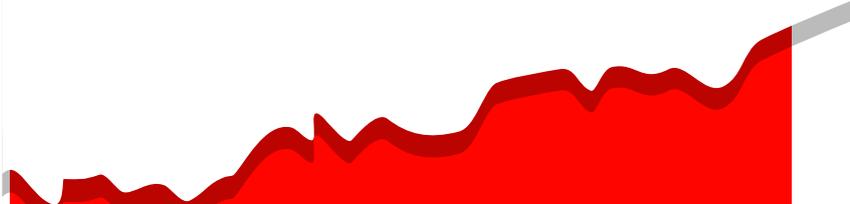
Tipo de contenido

Es de vital importancia diferenciar el contenido que se desea comunicar, tanto formal como informal, y tener en cuenta que en una cadena de consultas, lo importante no se pierda entre tantos mensajes que puedan surgir.

La comunicación formal que se realice a través de

WhatsApp debe estar planificada y acordada por toda la comisión directiva, puede ser de gran utilidad que previo al envío se guarde en el grupo donde se encuentran los directivos para que pueda servir como repositorio. El contenido debe encontrarse completo, sin posibles confusiones ni lugar a dudas por parte de los destinatarios. Es de gran utilidad utilizar imágenes para captar la atención del lector.

Es muy común que la comunicación informal esté siempre presente, por lo que se debe tratar de no enviar información relevante en el momento en el que se esté teniendo otro tipo de conversación.



Sugerencias de uso

AGENDA	INTEGRANTES	NOMBRE Y DESCRIPCIÓN	USOS
Grupo general	Es el grupo en el que se encuentran todos los afiliados del país. Se debe asegurar que la invitación a dicho grupo se expanda a todos los integrantes de SutoI.	El nombre debe describir al grupo. En la descripción debe contener el objetivo del grupo y el nombre de los integrantes de la comisión directiva.	Brindar información general sobre SutoI, como por ejemplo los conflictos en transición, logros obtenidos y datos de interés. La información a compartir y/o responder debe estar completa y verificada por todos los integrantes de la comisión. En lo posible deberá dar respuesta el mismo integrante de la directiva o alinear las respuestas en caso de que sea otro quien continúe el diálogo.
Grupo de delegados	Es el grupo en el que se encuentran todos los delegados de las distintas empresas del país.	El nombre debe describir el motivo del grupo. En la descripción debe contener el objetivo del grupo y el nombre de los integrantes de la comisión directiva.	Se utilizará para evacuar dudas de los distintos afiliados de forma ordenada a través del delegado. Este deberá anunciar su consulta a través del grupo y la misma será respondida por la comisión. La información a compartir y/o responder debe estar completa y verificada por todos los integrantes de la comisión directiva.
Grupo de comisión directiva	Es el grupo donde se encuentran todos los integrantes de la comisión directiva de sutoI.	El nombre debe describir el motivo del grupo. En la descripción debe contener el objetivo del grupo.	Se utilizará para todo tipo de comunicación entre la comisión directiva, servirá también como un lugar de registro sobre los temas en discusión en los distintos puntos de trabajo.
Contacto de afiliados	Son los afiliados individuales que tiene SutoI.	Por una cuestión de orden se recomienda que cada afiliado que se necesite agendar, se realice de la siguiente manera: Nombre - Empresa en la que trabaja - Localidad Esta información también va a servir para actualizar la base de datos.	El afiliado se contactará directamente con algún integrante de la comisión para algún planteo o consulta. El directivo debe además de dar respuesta, en caso que considere, trasladar la consulta al grupo de la comisión directiva o delegados.

Instagram

Es una red social de carácter visual donde predominan imágenes, fotos y videos cortos en diversos formatos, donde, además, permite realizar transmisiones en vivo. La plataforma permite que los usuarios compartan intereses, logren visibilidad y de esta forma crear comunidades donde compartir esos intereses y actividades. Las organizaciones dependiendo el rubro al que se dediquen lo utilizan como una vidriera para mostrar diverso contenido de actividades, productos etc.

Acerca del público

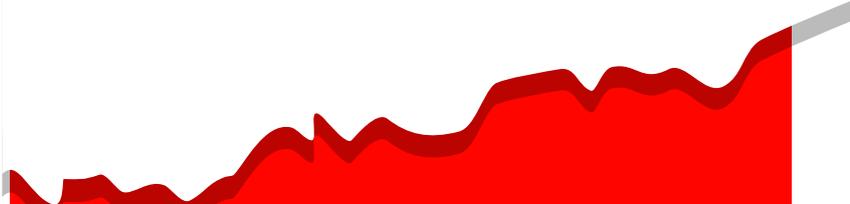
Instagram se caracteriza por un público joven que va de los 18 a los 45 años. En esta red lo que importa son las interacciones y los seguidores que “vienen” de manera orgánica, esto quiere decir que llegan a nuestra cuenta sin utilizar publicidad paga, o comprándolos.

Importancia del contenido

Es importante que el contenido que se produzca sea contenido de valor, es decir que no es tan relevante la cantidad de seguidores, sino que lo importante de esta red social es lograr generar una comunidad que interactúe con nosotros y con el contenido que se genere, que quienes sigan la cuenta de SUTOL interactúe con el contenido, se interese por repostearlo y a su vez generar interés en que otros hagan menciones sobre la cuenta del sindicato.

Estadísticas

Para seguimiento de esta interacción se utilizan las estadísticas que ofrece Instagram que a su vez para lograr un mayor alcance brinda la posibilidad de pautar anuncios. En el caso de SUTOL esta herramienta es conveniente para momentos donde sea pertinente hacer convocatorias o dar a conocer información relevante.



Tener en cuenta que se debe pagar para acceder. El tipo de estadísticas que ofrece Instagram son, de perfil, de audiencias, de publicaciones e *stories* y *reels*.

¿Qué cosas tener en cuenta para usar Instagram?

Si bien es una red que está en constante actualización y brinda muchas herramientas para quienes crean contenido desde la misma aplicación, (aspecto relevante al momento de generar contenido) Instagram “premia” a aquellos creadores que generen contenido desde la misma plataforma dándole mayor visibilidad, esto busca minimizar el uso de otras herramientas de edición.

Tanto la calidad de las imágenes como de los videos son importantes, así como lo es el texto que acompaña la imagen, al que se le denomina *copy*.

Este texto debe ser **directo y convincente**. Empieza con la **información más importante** ya que el *copy* no se

muestra en su totalidad y cuanto más relevante incentiva al lector a leer más, que el tono de lo que se escriba sea **coherente y personal**. Incentiva a las personas a realizar una acción con el texto sencillo y directo.

Por ejemplo: Si en el *copy* hablamos de una Asamblea en “X” lugar, incentivar a la interacción puede ser una pregunta cómo. “¿Participaste alguna vez de alguna asamblea? Déjanos en comentarios”.

Se pueden utilizar *Hashtag*, estos ayudan a llegar a más personas que filtran su búsqueda mediante estos. No hacer uso en cantidades y en lo posible que vayan variando según los tipos de publicación. No son imprescindibles.



¿Qué podemos hacer en Instagram?



Fotos: publicación típica que suelen tratar sobre rutina, eventos puntuales, comunicaciones específicas.



Videos: suelen ser más largos que los reels y de temática muy variada.



Reels: es una herramienta propia de la aplicación que permite crear videos cortos, fomentando la creatividad mediante transiciones y colaboraciones. La duración máxima es de 60 segundos, esto no significa que todos deban estar de la misma duración ni el mismo formato. Tampoco es recomendable hacer todo el contenido en formato reel.



Carruseles: conjunto de fotos o vídeos subidos dentro de un mismo post. Se suelen realizar para mostrar varios elementos comunes, distintas perspectivas. Se pueden subir hasta 20 fotos en un mismo posteo.



Story: son publicaciones de manera temporal (24 horas). Una vez pasado ese tiempo, esa publicación desaparece automáticamente de nuestro perfil. Estas storys también se pueden editar con emojis, fotos, encuestas, gifs, preguntas, cuestionarios, etc.



Lives: son transmisiones que hace el usuario en directo para sus seguidores. Estos directos se pueden compartir con algún espectador, además de permitirles realizar preguntas. Puede considerarse una buena opción transmitir, por ejemplo, la previa de una asamblea, para que se vea como se organizan y distribuyen el espacio. No es recomendable su uso excesivo.

Aspectos generales

Los formatos de Instagram se despliegan según lo que se vaya a hacer en ella, como, por ejemplo, publicar una foto, un *carrusel*, *history* y videos.

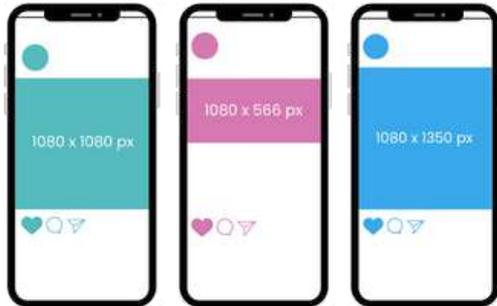
Fotos en historias

Formato vertical: 750 x 1334 píxeles | 1127 x 2008 píxeles (recomendado, mayor resolución)

Videos en historias

Formato vertical: 750 x 1334 píxeles | 1127 x 2008 píxeles (recomendado, mayor resolución)

Ejemplo para posteo en el *Feed*



*Para ver los píxeles de una imagen se puede hacer clic derecho en propiedades en la pestaña "detalles".

Planificación

Optimizar el uso de las redes sociales, es comprender la importancia de la planificación. Esto no solo ahorra tiempo, sino que ayuda a generar contenido de valor de manera

estratégica organizando de acuerdo con cinco **datos claves** un calendario de contenidos. Asimismo, contar con una planificación de publicaciones permite que la interacción con la audiencia sea de manera regular.

Datos claves en el calendario de publicaciones

FECHA	Cuándo será publicado el contenido.
TEMA/OBJETIVO	Sobre qué tratará la publicación.
DESCRIPCIÓN VISUAL	Qué aspectos querrán que tenga la imagen o video.
FORMATO	Si la publicación tendrá fotos o video o la combinación de ambas.
MEDIO SOCIAL	Donde querrán publicar el contenido.
TEXTO/COPY	Se agrega la descripción del texto que acompaña a la publicación, de manera que se pueda corroborar el uso de mayúsculas, minúsculas, correcciones de ortografía, así como la utilización de emojis o Hashtag. Estos deben ir acorde al tipo de publicación que se planea realizar.
OTROS	En este apartado se agregan comentarios en relación a la publicaciones o contenido

Herramientas para la creación de contenido

Una manera de optimizar el tiempo de la creación de contenido es poder usar plantillas previamente definidas para las diferentes publicaciones, esto genera cohesión en lo que

se comunica además de seguir una estética en las publicaciones. Es una manera de que todo el equipo de comunicación pueda manejar los mismos criterios al momento de programar y pensar el contenido.

Brief: es lo que se conoce como una hoja de ruta del contenido, es una forma de organizar lo que se va a generar y que todo el equipo de comunicación y quienes se encarguen de la creación estén alineados en las ideas y diseño.

Canva: es una plataforma digital gratuita que permite crear *templates* o plantillas ya definidas, la ventaja de esta herramienta es que ya tiene cargado los formatos preestablecidos por las redes sociales.

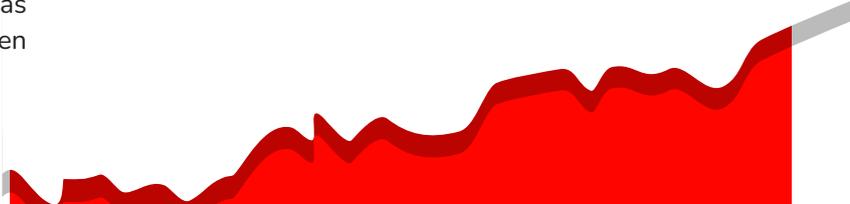
Recomendaciones para el caso concreto

Aspectos a tener en cuenta previo a cualquier tipo de planificación en redes sociales, pero en este caso Instagram, como por ejemplo que ve un otro cuando busca nuestra cuenta. ¿Nuestro perfil le da la información suficiente como para que se interese en lo que hacemos?

Por eso recomendamos a SUTOL, chequear que la cuenta sea profesional. Para verlo entrar al perfil de la cuenta, menú desplegable que está representado por tres guiones horizontales (configuración y actividad) para profesionales es el ítem donde encontramos la opción tipo de cuenta y herramientas, dentro de esta, la primera opción es cambiar cuenta profesional. Esta opción lo que nos permite es tal como lo menciona la aplicación, obtener información de los seguidores y de las publicaciones que realizamos mediante estadísticas, crear publicaciones pagas para la difusión y a llegar a más personas y por último agregar más nuevas opciones para que quienes se interesen en contactarnos pueden hacerlo de manera más fácil

mediante botones de llamado a la acción. Habrá que seleccionar la categoría en la que pondremos al sindicato y dado que no se encuentra esa categorización sugerimos se utilice la de Creador de contenido.

Por otro lado, corroborar que tipo de información brinda el perfil de la cuenta, como ejemplo, nombre usuario, seleccionar uno que sea fácil de ubicar, que en la descripción se mencione que se trata de un sindicato, una dirección, un teléfono, una web o correo electrónico, información que sea relevante.



X(Twitter)

Es una red social que se caracteriza por ser una red donde lo que predomina es la letra, a diferencia de instagram o facebook que son más visuales. Es gratuita y permite realizar publicaciones concretas, rápidas y sencillas, u otras más extensas utilizando lo que se denominan *hilos*, subir audios, hacer video y crear “espacios” donde interactuar con gente que también es usuaria de la aplicación. Es una forma de dar a conocer al sindicato.

¿En qué nos beneficia crear una cuenta en X?

X en Uruguay es la red de información de preferencia de gran parte de la población que tiene entre 30 y 60 años. Es considerada una red de inmediatez, hace que las noticias, novedades y hechos que ocurren sean vistos de manera más rápida.

Así como Facebook e Instagram, X, da la posibilidad de crear comunidades, que sean o no del rubro

sindical. El Sindicato puede publicar información relevante al sindicato y enterarse de las últimas novedades, así como ser parte de lo que está pasando.

Consejos útiles

Límite que permite escribir en caracteres es de 280 por publicación, pero a su vez está la posibilidad de crear publicaciones en hilos cuando sean temas que sean necesario recurrir a una extensión excepcional. Utilizar textos breves y concisos, es importante tener en cuenta que lo que se publica no se puede editar, por lo que será fundamental chequear varias veces la información que se va a compartir tanto por ortografía como por contenido, que sea un texto coherente con el tema y con lo que se quiere transmitir, para eso no olvidar ser coloquial. Usar imágenes, GIF o videos, esto es un mecanismo que favorece a captar la atención de quien ve nuestra publicación.

Utilizar de uno a dos hashtags por posteo y por último relevar qué eventos o conversaciones son tendencias para identificar si corresponden al sector lácteo o pueden afectar la actividad del sindicato.

Facebook

Esta red social permite la comunicación con los diversos públicos a través de distintos tipos de contenidos. Sus funciones interactivas permiten comentar, compartir materiales y enviar mensajes directos a otros usuarios, lo que puede hacerse en diferentes formatos: imagen, story, carrusel y video cuyas dimensiones es importante respetar para su mejor visualización. En cuanto a las fotos, el tamaño de imagen ideal es 720 px, 960 px o 2048 px de ancho, y los formatos admitidos son JPEG, BMP, PNG, GIF o TIFF; siendo más recomendable el primero.

En el caso de SUTOL, las actualizaciones de estado, fotos, videos y enlaces permiten mantener al tanto a sus grupos de interés de la realidad sindical del rubro y recibir los correspondientes comentarios. Asimismo, es una herramienta muy útil para la creación y promoción de eventos tanto virtuales como presenciales, desde la que incluso pueden cursarse las invitaciones y recibir las confirmaciones de asistencia.

Especificaciones técnicas de videos

- ▶ Dimensiones de video recomendadas: 1.280 x 720.
- ▶ Ancho mínimo: 1.200 píxeles.
- ▶ Relación de aspecto: de 16:9 (horizontal) a 9:16 (vertical).
- ▶ Tamaño máximo de archivo: se recomienda un máximo de 10 GB. Los archivos más grandes podrían experimentar tiempos de carga y procesamiento superiores.
- ▶ Formato de video recomendado: MP4 o MOV.
- ▶ Duración del video: 240 minutos o menos. Los videos de mayor duración son de mayor tamaño, lo que podría repercutir en la calidad de las imágenes y el tiempo de subida.

Gestión de la cuenta

Debe ser accesible a una búsqueda rápida, en la actualidad su usuario es Sutol2117pitcnt; el que no es fácilmente ubicable para el público potencial.

Los contenidos a compartir deben ser de interés, sean éstos noticias, artículos, fotos de eventos u otros, y dejar abierta la posibilidad de participación.

En el caso de que se incluyan textos, que no sean extensos, para asegurar su lectura.

La estética de la página debe ser adecuada a la paleta de colores de su logotipo.

Los contenidos audiovisuales deben reflejar lo neurálgico del evento que retrata, no publicar aquellos que no demuestran la importancia de la actividad desarrollada. Su resolución debería ser al menos de 1080 x 1080 píxeles y no contener más de un 20% de texto, para su mejor visualización.

Por tratarse de una plataforma para la interacción social en línea, se debe responder a las consultas y

comentarios en forma rápida, por lo que recomendamos el uso de un formato previsto para cada ocasión particular.

A través de Facebook Live se pueden realizar videos en vivo, lo que permite transmitir eventos en tiempo real, y que los participantes puedan realizar preguntas y respuestas en vivo. También se pueden publicar fotos o videos que desaparecen después de 24 horas, herramienta que puede ser utilizada para recordatorio de invitaciones o para pasar videos relacionados con los logros del sindicato.

Para generar la fidelización del público, entendemos importante que exista una planificación de su uso, por lo que recomendamos determinar un día para la publicación de las noticias relevantes de la semana, por ejemplo puede ser el posterior a la reunión de la comisión directiva. Asimismo, otro de los días se puede pautar para informar sobre alguno de los beneficios que poseen los trabajadores del sector, de tal modo de abrir el diálogo respecto a su conocimiento o qué mejoras se pueden conseguir a partir del mismo tema.



Página Web

Las principales ventajas de tener una presencia en línea son para fortalecer la comunicación, fomentar la participación y promover los intereses del sindicato.



Comunicación efectiva: Una página web permite difundir información actualizada sobre noticias, eventos y actividades sindicales, manteniendo a los miembros informados en tiempo real.



Transparencia y confianza: Proporcionar acceso a documentos e informes importantes promueve la transparencia en la gestión del sindicato, generando confianza entre los miembros.



Participación activa y retroalimentación:

Herramientas interactivas, como foros de discusión y encuestas en línea, fomentan la participación de los miembros y les brindan la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir a la toma de decisiones.



Representación en línea: En tiempos de negociaciones o conflictos laborales, la página web se convierte en una plataforma para difundir comunicados y argumentos sindicales, ayudando a generar apoyo y comprensión en la opinión pública.



Promoción de nuevos afiliados: Una página web bien diseñada puede destacar los beneficios y logros del sindicato, atrayendo nuevos miembros y aumentando la participación general en la organización.

¿Cómo se estructura un sitio web?



La sección **institucional** se sugiere que incluya conformación de la directiva, acompañada de una foto, estatutos del sindicato, logros obtenidos e historia.



Para la sección **novedades** se recomienda incluir en subelementos las categorías de prensa, boletín informativo y fotos.



En la sección **afiliate** se recomienda incluir un formulario para personas que deseen afiliarse al sindicato, además de una sección de preguntas frecuentes.



En cuanto a la sección de **prensa**, se recomienda incluir los medios de comunicación que nombraron o mencionaron a SUTOL en los últimos 12 meses, además de las acciones de comunicación ejecutadas por la comisión de prensa y propaganda.



Para la sección de **contacto** se recomienda crear un formulario de contacto para que cualquier persona que tenga alguna duda o consulta lo pueda realizar por este medio.



Para la sección de **estatutos** se deben agregar los estatutos establecidos para la institución.

Boletín informativo

Un boletín informativo es una herramienta de comunicación digital que se envía periódicamente a un grupo de suscriptores. Su principal objetivo es mantener a los afiliados informados sobre novedades, nuevos beneficios y logros obtenidos o temas de interés relacionados con el sindicato.

Características clave de un boletín:

Periodicidad: Se envía con una frecuencia constante (semanal, quincenal o mensual).

Lenguaje sencillo: Utiliza un lenguaje claro y directo para facilitar la comprensión.

Enfoque en el suscriptor: Se adapta a los intereses y necesidades de la audiencia.

Funciones de un boletín:

- **Informar y comunicar:** Comparte noticias, novedades y actualizaciones de manera regular.
- **Segmentar audiencia:** Permite dirigir mensajes específicos a grupos de interés particulares.
- **Generar tráfico:** Dirige a los suscriptores hacia el sitio web de la organización.
- **Crear comunidad:** Fomenta la interacción y el sentido de pertenencia.
- **Educar:** Proporciona información valiosa y relevante.
- **Impulsar el blog:** Difunde el contenido del blog de manera efectiva.

Fuentes de apoyo

Aljure, A. (2015) *El plan estratégico de comunicación (PEC)*, Editorial UOC, Universidad de la Sabana

Brandolini, A. y González Frigoli, M. (2009) *Comunicación interna*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

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

Clipping de medio (s.f.)
<https://www.cedro.org/blog/articulo/blog.cedro.org/2023/10/10/que-es-un-clipping-de-prensa-y-que-utilidad-tiene-para-tu-empresa#:~:text=Si%20hablamos%20de%20realizar%20un.%2C%20marca%2C%20evento%2C%20etc.>

Franzolini, D. (28 de Noviembre de 2019) Cómo crear boletines informativos que capten la atención de tus lectores, Hubspot, recuperado el día 03/10/2024.

González Frigoli, M.; Poire, M. y Modena, L. (coord.). (2016) *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. Cuaderno de Cátedra. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, La Plata, Argentina.

Hütt. H. (2012) *Las redes sociales. Una nueva herramienta de difusión*. Universidad de Costa Rica San José , Costa Rica.

Ibarra, D. (2008) *Manual de comunicación sindical. Comunicación y prensa en la organización sindical y social*. Colección Formación Sindical. Manual N° 4. Argentina.

La Prensa (2020) *¿Qué es la gestión de prensa y cuáles son sus beneficios?*. Consultado el 8 de junio de 2024 en: <https://www.prensa.cl/que-es-la-gestion-de-prensa-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Meta for media (2024) Recuperado de https://about.meta.com/technologies/facebook-app/?utm_source=about.facebook.com&utm_medium=redirect

Meta connect (s.f.) Recuperado de <https://about.meta.com/technologies/instagram/>

Pérez, R. (2011) *El año en que la comunicación se volvió estratégica*. Editorial Comunicación Latinoamericana. Disponible en EVA.

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

X para empresas (s.f.) *Consejos, herramientas y practicas*. Recuperado de <https://business.x.com/es>

X para empresas (s.f.) *Uso de Twitter*. Recuperado de <https://help.x.com/es/using-x>

X para empresas (s.f.) *Formatos de anuncios*. Recuperado de <https://business.x.com/es/advertising/formats>

WhatsApp (s.f) Recuperado de <https://www.whatsapp.com/>

WhatsApp (s.f) *Políticas de privacidad*. Recuperado de https://www.whatsapp.com/legal/privacy-policy?lang=es_LA

WhatsApp (s.f) *WhatsApp Bussines*. Recuperado de <https://business.whatsapp.com/>



Ciclo de capacitaciones sobre el Manual de comunicación de SUTOL

Montevideo, setiembre de 2024

Taller N° 1

Temas: Uso del manual de comunicación de SUTOL

Objetivo del taller: Capacitar sobre la utilización del manual y la importancia del mismo para la gestión y planificación de la comunicación.

Competencias: Reconocer y aplicar los principales temas tratados en esta primera instancia de modalidad taller.

CONTENIDO	DURACIÓN	ACTIVIDADES
Objetivo del manual	10 minutos	
¿Qué es y para qué sirve un manual de comunicación?	10 minutos	
¿Qué es y cuáles son los cometidos de un plan estratégico de comunicación?	15 minutos	Se planifica en base a un calendario de actividades de los primeros 6 meses
Break	10 minutos	libre
Planificación y comunicación estratégica	10 minutos	Se planifica en base a un calendario de actividades para 6 meses, se incluirán dos objetivos de comunicación a corto plazo pensando en el cierre del año.
¿Qué son y cómo se definen los objetivos de comunicación? - Principales características	10 minutos exposición 15 minutos actividad	
Comunicación interna y su importancia	10 minutos	
Comunicación formal e informal	15 minutos exposición 15 minutos actividad	Se presentarán imágenes que representan situaciones de comunicación formal e informal, los asistentes deberán debatir cuál creen que está sucediendo.
Espacio de consultas y cierre	5 minutos	

Taller N° 2

Temas: Equipo de comunicación, públicos, gestión de prensa y vocería.

Objetivo del taller: Fomentar la importancia del equipo de comunicación, conocer los públicos de SUTOL y un primer acercamiento a gestión de prensa y vocería.

Competencias: Tendrán la habilidad de generar formatos para la elaboración de las herramientas de gestión de prensa, como el comunicado de prensa y base de datos para la gestión de los mismos.

CONTENIDO	DURACIÓN	ACTIVIDADES
Equipo de comunicación Importancia de contar con un equipo de comunicación Formación un equipo	15 minutos de exposición 15 min de actividad	Crear una convocatoria para conformación del equipo de comunicación
Conocemos el público interno y externo de Sutol	10 min exposición 5 min actividad	En el momento de la exposición se presentarán ejemplos de públicos posibles de Sutol y deberán identificar si corresponde a internos o externos
¿Qué es y en que nos ayuda la comunicación externa?	10 minutos	
Break	10 min	libre
Gestión de prensa: ¿Qué se comunica y a quién? Base de datos de medios Diferencia entre comunicado de prensa, conferencia, gacetilla y etc.	20 minutos 15 min de actividad	Se realizará en conjunto la base de datos de los medios
Vocería: ¿Por qué es importante tener un vocero? Requerimientos para ser vocero	15 minutos	
Espacio de consultas y cierre	5 min	

Taller N° 3

Temas: Comunicación digital (redes sociales)

Objetivo del taller: Optimizar el uso de las redes sociales para una eficiente gestión.

Competencias: Serán capaces de generar contenido de valor diferenciado para cada red social y WhatsApp, utilizando como herramienta el manual.

CONTENIDO	DURACIÓN	ACTIVIDADES
Importancia y uso de la comunicación digital en el ámbito sindical	15 minutos	
¿Qué son las redes sociales?	15 minutos	
WhatsApp	10 minutos de exposición 15 minutos de actividad	Cambio de cuenta personal a empresa. Creación de catálogo en la cuenta con información que no requiera cambio, por ejemplo fecha de entrega de uniformes mediante plantillas predeterminadas
Break	10 min	libre
Instagram	10 minutos 10 min de actividad	Trazar diferencias de uso adecuado y no adecuados utilizando de ejemplo la cuenta del sindicato
Facebook	10 minutos	
“X” ¿Por qué sumar una cuenta de X?	10 minutos 10 min de actividad	Elaboración de un ejemplo de posteo inicial
Importancia de tener un portal institucional	15 minutos	
Espacio de consultas y cierre	5 min	

Evaluación

Para evaluar el ciclo de capacitaciones se realizó una serie de preguntas a los asistentes que fueron llevadas impresas de manera que permitió que se respondieran en el momento, pero además que ninguno tuviese limitaciones para la respuesta, como el acceso a internet o cuenta de correo.

El resultado de la evaluación fue positivo, por lo que somos optimistas en la puesta en práctica de las herramientas incluidas en el manual.

Encuesta sobre el taller:

Escala:

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

1. ¿Cómo calificas los ciclos de capacitaciones?

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

2. ¿Cómo calificas los siguientes aspectos?

- Diseño de la presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

- Contenido de las presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

- Claridad de la exposición

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

- Tiempo de duración

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

- Actividades realizadas

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

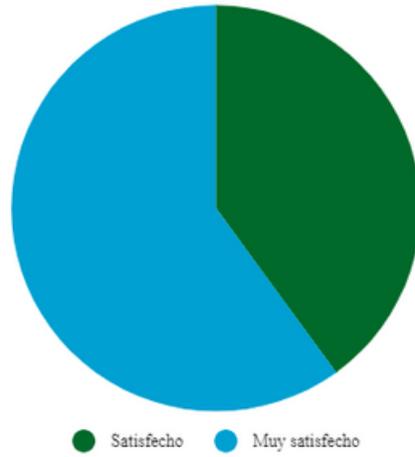
3. ¿Aplicarías lo aprendido?

Si - No

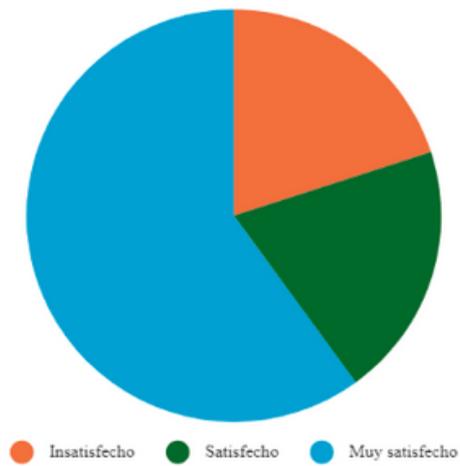
4. ¿Transmitirías a tus compañeros el contenido de los talleres?

Si - No

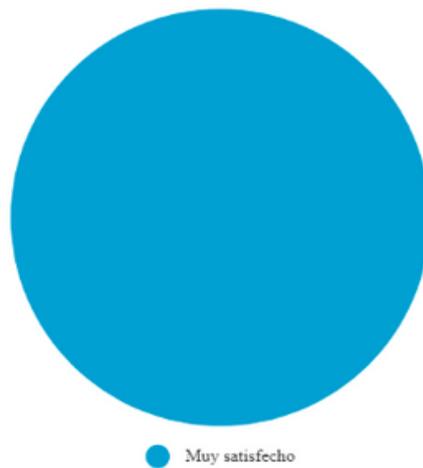
¿Cómo calificas los ciclos de capacitación?



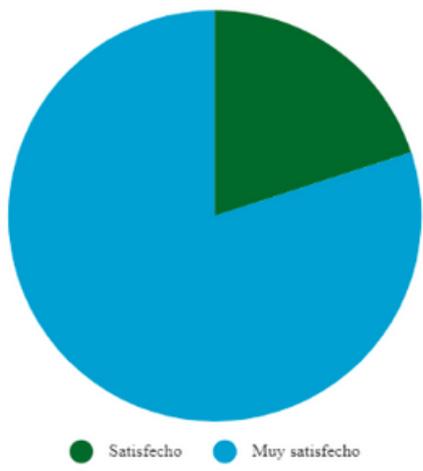
Diseño de la presentación



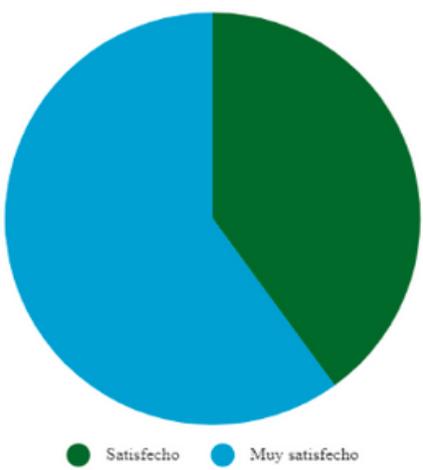
Contenido de la presentacion



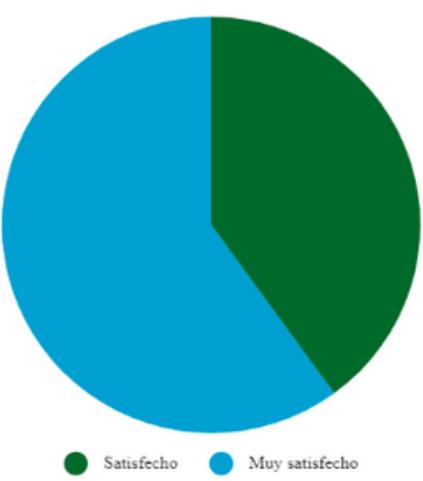
Claridad de la exposición



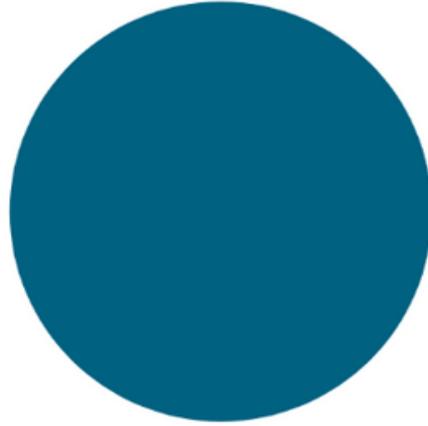
Tiempo de duración



Actividades realizadas

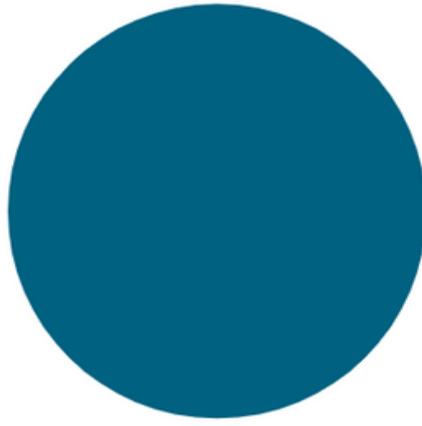


¿Aplicarías lo aprendido?



● Si

¿Transmitirías a tus compañeros el contenido de los talleres?



● Si





Evaluación del ciclo de capacitación



ENCUESTA SOBRE EL TALLER

Escala:

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

1) ¿Cómo calificas los ciclos de capacitaciones?

a) Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

2) ¿Cómo calificas los siguientes aspectos?

a) Diseño de la presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

b) Contenido de las presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

c) Claridad de la exposición

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

d) Tiempo de duración

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

e) Actividades realizadas

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

3) ¿Aplicarías lo aprendido?

Si - No

4) ¿Transmitirías a tus compañeros el contenido de los talleres?

Si - No

ENCUESTA SOBRE EL TALLER

Escala:

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

1) ¿Cómo calificas los ciclos de capacitaciones?

a) Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

2) ¿Cómo calificas los siguientes aspectos?

a) Diseño de la presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

b) Contenido de las presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

c) Claridad de la exposición

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

d) Tiempo de duración

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

e) Actividades realizadas

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

3) ¿Aplicarías lo aprendido?

Si - No

4) ¿Transmitirías a tus compañeros el contenido de los talleres?

Si - No

ENCUESTA SOBRE EL TALLER

Escala:

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

1) ¿Cómo calificas los ciclos de capacitaciones?

a) Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

2) ¿Cómo calificas los siguientes aspectos?

a) Diseño de la presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

b) Contenido de las presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

c) Claridad de la exposición

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

d) Tiempo de duración

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

e) Actividades realizadas

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

3) ¿Aplicarías lo aprendido?

Si - No

4) ¿Transmitirías a tus compañeros el contenido de los talleres?

Si - No

ENCUESTA SOBRE EL TALLER

Escala:

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

1) ¿Cómo calificas los ciclos de capacitaciones?

a) Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

2) ¿Cómo calificas los siguientes aspectos?

a) Diseño de la presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

b) Contenido de las presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

c) Claridad de la exposición

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

d) Tiempo de duración

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

e) Actividades realizadas

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

3) ¿Aplicarías lo aprendido?

Si - No

4) ¿Transmitirías a tus compañeros el contenido de los talleres?

Si - No

ENCUESTA SOBRE EL TALLER

Escala:

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

1) ¿Cómo calificas los ciclos de capacitaciones?

a) Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

2) ¿Cómo calificas los siguientes aspectos?

a) Diseño de la presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

b) Contenido de las presentación

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

c) Claridad de la exposición

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

d) Tiempo de duración

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

e) Actividades realizadas

Muy insatisfecho - Insatisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho

3) ¿Aplicarías lo aprendido?

Si - No

4) ¿Transmitirías a tus compañeros el contenido de los talleres?

Si - No

Presupuestos solicitados



Manual de comunicación

Sindicato único del transporte obrero de la leche.

Resumen

Objetivo	Crear un manual de comunicación básico con definiciones clave de comunicación estratégica.
Objetivos de la propuesta	Diseñar un manual escrito en lenguaje coloquial, explicativo, con ejemplos en los capítulos que requiera. El objetivo es que tenga las definiciones de cada capítulo claras y simples para que todos lo puedan comprender.
Servicios	Producción: <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de contenido para el manual- Diseño de manual- Original de imprenta
Plazo de ejecución	45 días.

Resumen

Contenido:

- **Capítulo 1:** ¿Qué es un manual de comunicación? ¿Para qué sirve?
- **Capítulo 2:** ¿Quiénes somos? Historia, documentos.
- **Capítulo 3:** Planificación estratégica, comunicación estratégica, diferencias entre planificación estratégica y comunicación estratégica, objetivos de un plan estratégico de comunicación. Públicos: cómo se definen los públicos. Rol de la comunicación interna, rol del equipo de comunicación.
- **Capítulo 4:** Comunicación externa, públicos: cómo se definen, gestión de prensa, vocería.
- **Capítulo 5:** Comunicación digital, gestión de redes sociales, portal institucional, consideraciones generales de redes: Instagram, Facebook, Tik Tok, WhatsApp. Gestión y optimización de redes sociales: reels, carrusel, posteo. Medios digitales.

Inversión

No incluye:

-Producción audiovisual, fotografías u otros costos de terceros como impresión o envíos.

- Viáticos a más de 100 km de Montevideo.

Manual de comunicación	\$160.000 + IVA
Equipo: Consultor senior + Diseñador	

Experiencia

Sector	Comunicación Pública	Comunicación Interna	Comunicación Corporativa
Consumo, servicios y entretenimiento	CNCS, CEISMU, CIPU, Coca Cola, Conaprole, Dove, Edenred, Embratur, HRU (Hipica Rioplatense), Kimberly-Clark, LAAPIP, L'Oreal, Margara Shaw, Mercado Agrícola de Montevideo, Mr. Bricolage, Nestlé, Nevex, Pluna, Pond's, Portones Shopping, Puma, Radisson Victoria Plaza Hotel, Rexona Teens, Sedal, Securitas.	ANDA, Arcos Dorados, Almena, Conaprole, Costa Urbana, Danone, DHL, Jetmar, Kraft, L'Oreal, Mosca, Pluna, Pronto, Punta Carretas Shopping, Santa Rosa. Securitas, Ricoh, Salus, Transamerican, Ta-Ta, Unilever.	Barbour, British American Tobacco, Carrasco Lawn Tennis, CITA, CIPU, Forestier Pose, Infinito, Isede, Margara Shaw, Puma, Ricoh, Sacromonte Wine&Lodge, Transamerican, Universidad Católica del Uruguay.
Servicios financieros, seguridad social, profesionales y seguros	ABN AMRO Bank, Banco de Seguros del Estado, BHU, BID, Caja de Profesionales Universitarios, Deloitte, Gletir Corredores de Bolsa, KPMG, Itaú, Mapfre, PMI, Unión Capital AFAP.	ABN AMRO Bank, AIVA, ANDA, BBVA, BID, Deloitte, HSBC, Itaú, Mapfre, PWC, Real Seguros, RedPagos, República AFAP, Santander, Scotiabank, Unión Capital AFAP, Uruguay Asistencia.	Bank Heritage, BID, Caja de Profesionales Universitarios, Deloitte, Galante & Martins, Gletir Corredor de Bolsa, Nobilis, Sellin, Scuola Italiana, Unión Capital AFAP.
Industria, agronegocios, construcción y real state.	AAK, Agroempresa Forestal, Alliance Uruguay, BASF, Cristalpet, Ecolat (Grupo Gloria), Conaprole, Crufi, Gazprom, Gerdau, ICC Labs, Ingener, Montes del Plata, SKF, SUL, Teyma, TGLT, Timac Agro, Vitrium.	AAK, Cementos Artigas, Conaprole, Crufi, Finning, Glencore, Granja Pocha, Interfood, Interagrovia, Ipusa (Softys), Lumin, Roullier, SKF, Tenaris, Teyma, TimacAgro, UTE, Zenda.	Agroempresa Forestal, Alliance Uruguay, Camponegocios, Cristalpet, Ingener, ICC Labs, Interagrovia, Mesa de Oleaginosos, Partiluz, TimacAgro, TGLT, Virbac, Vitrium.
Telecomunicaciones y tecnología	Artech/Genexus, Axiona, Buscojobs, BST, CUTI, Grin, Ibope, Mercado Libre, Microsoft, Movistar, PedidosYa, Salesforce, Siemens, Uber, Uber Eats.	Arkano, Axxiome, Claro, Conatel, Integer, Microsoft, Movistar, TCC.	Axxiome, Buxis, Conatel, CUTI, Devsys, Flagger, Ingenio, LACNIC, Linkonex, Mime, Sedu.
Energía, infraestructura y logística	Ancap, AUDER, AUGPEE Christophersen, CLIMIT, Costa Oriental, DUCSA, Enel, Gas Sayago, HIF, Nuñez, Schandy, Tcp.	Ancap, DUCSA, Hamburg Sud, Lexington LCC, Gasoducto Cruz del Sur.	Christophersen, Enel Energy, Gas Sayago, RDA Ingeniería
Salud y ciencia	AbbVie, Asociación de Química y Farmacia del Uruguay, CUESA, Instituto de Cardiología Integral, Roemmers.	Alcon, Bayer, Basf, CASMU, Merck, Roche, Sanofi, UCM,	AbbVie, Cibeles, Infinito Servicios Ópticos.
Sector público y Sociedad Civil	ACDE, ANII, CERES, CED, Corporación Nacional para el Desarrollo, DERES, ENDEAVOR, Fondo Nacional de Recursos, H2U/MIEM Movimiento Tacurú, Sindicato Médico del Uruguay, UNIDO, Ventus.	Aldes Infantiles, Dirección General Impositiva, Ministerio de Economía y Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca.	ANONG, El Ajrojo, Fondo de Solidaridad, INAC, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Economía y Finanzas.



 **Improfit**

PROPUESTA DE PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

A pedido de estudiantes de último año de la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (FIC-UDELAR), presento el siguiente presupuesto de productos de comunicación según detalle de correo recibido, tras reunión, el 10 de junio de 2024

PRODUCTOS A COTIZAR

1. **Capacitación:**

- a. Realizar encuentros informales en modalidad de taller para definir y colectivizar los valores, fines y cometidos de la organización.
- b. Ciclo de capacitaciones abierto a los integrantes del comité directivo: talleres de usos y aplicaciones del manual de comunicación, con una frecuencia semanal y una duración máxima de cuatro encuentros.
- c. Ciclo preparación encuentros con la prensa: entre 2 y 3 encuentros, una vez por semana con una duración de hasta 3 horas, con el objetivo de fortalecer vínculos con la prensa.
 - i. Brindar recomendaciones de los temas que son relevantes comunicar, cómo hacerlo y en qué medio es más pertinente realizarlo.
 - ii. Cómo generar una base de datos de prensa, que incluya, nombre del periodista, medio para el que trabaja, línea de contacto.
 - iii. Breve inducción de los conceptos claves a desarrollar en vocería, con foco en integrantes de la comisión de comunicación y los directivos del sindicato (va dentro de los encuentros de gestión de prensa)

2. **Colaborar en la creación de nuevos canales de comunicación:**

- a. **Página web:** definición de la estructura y los contenidos básicos considerando secciones: sobre nosotros o quienes somos, sección de derechos y obligaciones como afiliados, organigrama, logros obtenidos en la gestión anterior (2 años), valores, fines y cometidos, datos de contacto, horarios de atención, redes sociales, y una sección de las últimas novedades, con lo más destacado de la semana o el mes, ajustado a hechos o acontecimientos relevantes en los últimos días.
- b. **Cuenta en X:** creación de la cuenta, con una frecuencia de dos publicaciones por semana, conteniendo lo más destacado del sindicato, con el objetivo que la prensa lo pueda replicar, así como los sindicatos "hermanos", y el PIT - CNT además de que pueda ser comentado y replicado por autoridades de gobierno, y los públicos de incidencia en el sindicato.

3. **Base de datos:** actualización de información de los afiliados, mediante Google Forms; Elaboración de un mapa de públicos interno y externo.

4. **Boletín informativo:** elaboración de un boletín informativo trimestral con un máximo de 3 notas para difusión mediante correo electrónico y publicación en la página web.

- a. Definir una plantilla y estructura básica, y diseñar una grilla de contenidos y cronograma de difusión.

DETALLE DE LA COTIZACIÓN

Producto	Entregable	HORAS	COSTO (\$U) + IVA
P1	Capacitación (a, b y c) + preparación	19	64.000
P2	Colaborar en la creación de nuevos canales de comunicación (Web, X)	35	56.000
P3	Base de datos (interna y externa)	16	25.600
P4	Boletín informativo (no incluye diseño) 4 x año	30	48.000
	TOTAL	100	193.600

CONSIDERACIONES

Este trabajo propuesto tiene costos diferentes, ya que las capacitaciones se cotizan en base a jornadas de una hora y media valor \$U 4.000 + IVA.

No se incluye nada que esté relacionado con diseño web o gráfico. Dichos servicios pueden ser contratados independientemente al servicio de asesoría. Dejo noción de plantilla para boletín, de mi último trabajo realizado para un cliente: \$U 2.900 + IVA

12/06/2024



Flor Forné López

sábado

Para: katherinemirandabatista@g... >

Re: Presupuesto capacitaciones

Muchas gracias por presentarse. No se entendía bien de donde venía el mail.
Mi presupuesto es de de 3000 pesos + IVA la hora de taller.
Saludos



Bruno Gariazzo Leon

18:28

Para: Katherine Miranda >

Re: Presupuesto video

Buenas, depende si los videos necesitan rodaje o si es simplemente edición de material ya registrado o de archivo. Para un rodaje de un video de 2 minutos serían 5 mil pesos (por la instancia de rodaje), y por la edición de un video de 2 minutos serían 4 mil pesos por video. El presupuesto de rodaje también cambia dependiendo de si hay cambios de locación, necesidad de otros equipos extra como drones, etc.
Espero que les sea de ayuda
Abrazo

Bruno