



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Universidad de la República
Facultad de Información y Comunicación
Instituto de Comunicación
Sección Académica Comunicación Organizacional

De lo espontáneo a lo planificado: el poder de la comunicación estratégica en un cowork colaborativo y cogestionado

Trabajo final de grado presentado para optar al título de Lic. en Comunicación

Autores:

Maite Azambuya. C.I.: 5.027.260-5
Florencia Cetti. C.I.: 4.980.500-7
Mathías Perdomo. C.I.: 5.086.158-1
Katerina Plevak. C.I.: 5.273.477-2

Tutora: Prof. Adj. Mag. Jimena Brusa

Montevideo, 22 de mayo de 2025



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Resumen

El presente trabajo final de grado (TFG) sintetiza el proceso de práctica preprofesional enmarcada en el Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación (FIC), en el que se desarrolló una intervención en la organización Enlace, espacio de trabajo colaborativo.

Enlace es el primer *cowork* público de Uruguay, un programa de la Intendencia de Montevideo (IM) que reúne emprendimientos de la economía social y solidaria.

Previo a la realización de este TFG se elaboró un diagnóstico de comunicación, que permitió comprender el funcionamiento de la organización analizada e identificar elementos para abordar los problemas comunicacionales detectados.

Se investigó a través de un enfoque metodológico cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio con el fin de profundizar en las dinámicas comunicacionales del espacio, revelando que la organización presenta desafíos por alcanzar en materia de planificación y gestión comunicacional, lo que motivó el diseño de un plan estratégico de comunicación (PEC) alineando sus productos comunicacionales a las necesidades percibidas.

Este proceso evidencia la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación como eje transversal en una organización con estas características, donde el diálogo y la retroalimentación son fundamentales para lograr la cogestión y colaboración a la que apunta su filosofía organizacional.

Palabras clave: Cowork; Comunicación estratégica; Canales de comunicación, Públicos.

Abstract

This final undergraduate project (TFG) summarizes the pre-professional practice undertaken as part of the Organizational Communication Workshop Seminar at the Faculty of Information and Communication (FIC). This project involved an intervention at Enlace, a collaborative workspace organization.

Enlace is the first public coworking space in Uruguay. Run by the Montevideo City Council (Intendencia de Montevideo, IM), this program brings together enterprises from the social and solidarity economy.

Prior to this project, a communication assessment was conducted to better understand the organization's operations and identify key elements to address existing communication issues.

The assessment used a qualitative, descriptive, and exploratory methodological approach to gain deeper insight into the space's communication dynamics. The findings revealed organizational challenges in communication planning and management. These challenges led to the development of a Strategic Communication Plan (SCP), which aligns the organization's communication outputs with its perceived needs.

This process underscores the importance of strategic communication management as a core organizational function, where dialogue and feedback are essential for achieving the co-management and collaboration that underpin the organization's philosophy.

Keywords: Coworking; Strategic Communication; Communication Channels; Target audiences

Agradecimientos

Este trabajo final de grado representa el cierre de una etapa muy significativa, y no habría sido posible sin el esfuerzo y la dedicación constante de cada integrante de este equipo, así como de todas las personas e instituciones que nos acompañaron en este camino.

Agradecemos profundamente a la educación pública, porque gracias a la Universidad de la República hoy estamos culminando una etapa fundamental en nuestra formación profesional. A la Facultad de Información y Comunicación, por habernos formado como comunicadores y comunicadoras comprometidos, críticos y creativos.

A docentes, que a lo largo de estos años despertaron tantas ideas y sueños, en especial, a Jimena Brusa, tutora, docente y colega, por guiar este trabajo con tanta paciencia, alegría y calidez.

A nuestras familias y amistades, por el apoyo incondicional, la motivación constante, el amor y el impulso para seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

Agradecemos también a Enlace, por abrirnos sus puertas, confiar en nuestro trabajo y permitirnos ser parte de su proyecto con este aporte.

Este trabajo es, sobre todo, el resultado de un esfuerzo colectivo: de todas las personas que lo integran, que se acompañaron, escucharon, contuvieron y aconsejaron mutuamente a lo largo del proceso.

A todas y todos, nuevamente gracias.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Identificación de la organización.....	3
Descripción de la organización.....	3
Historia.....	5
Misión y visión.....	6
Valores organizacionales.....	7
Enlace y su estructura organizacional.....	9
Base normativa.....	10
Toma de decisiones.....	10
Públicos involucrados.....	11
Públicos esenciales.....	12
Constitutivos.....	12
No constitutivos primarios.....	12
No constitutivos secundarios.....	12
Públicos no esenciales.....	12
Públicos de interferencia.....	12
Comunicación interna.....	14
Canales formales.....	14
Asambleas de emprendimientos de Enlace.....	14
Correo electrónico.....	15
WhatsApp.....	15
Canales informales.....	16
Flujos de comunicación.....	16
Comunicación externa.....	17
Canales de comunicación externa.....	17
Sitio web.....	18
Redes sociales.....	18
Procesos de comunicación externa.....	19
Proyección de la imagen de Enlace.....	19
División de Información y Comunicación.....	20
Equipo de comunicación del Departamento de Desarrollo Social.....	20
Antecedentes.....	22
Definición del problema.....	25
Objetivos y preguntas de investigación.....	30
Objetivos.....	30
Objetivo general.....	30
Objetivos específicos.....	30
Preguntas de investigación.....	31
Marco conceptual.....	32
Definición de cowork.....	34

Economía social y solidaria.....	36
La comunicación organizacional como eje estratégico.....	36
Planeación estratégica de la comunicación.....	38
Públicos.....	39
Públicos esenciales.....	39
Públicos no esenciales.....	40
Públicos de interferencia.....	40
Comunicación interna.....	41
Comunicación externa.....	42
Identidad.....	43
Imagen.....	46
Desarrollo metodológico.....	47
Revisión documental.....	51
Entrevistas semiestructuradas.....	51
Análisis de presencia digital.....	52
Observación participante.....	53
Focus group.....	54
Sondeo de opinión.....	55
Plan estratégico de comunicación.....	56
Resumen ejecutivo.....	56
Análisis de situación.....	57
Análisis FODA.....	58
Objetivos.....	60
Objetivo general.....	60
Objetivos específicos.....	60
Públicos.....	60
Identificación y clasificación de públicos.....	61
Priorización de públicos.....	64
Análisis de prioridad de públicos.....	66
Actividades.....	69
Tabla de actividades.....	70
Presupuesto.....	72
Cronograma.....	75
Productos comunicacionales.....	77
Producto “Plan estratégico de comunicación”.....	79
Producto “Guía práctica para conocer nuestro espacio”.....	81
Producto “Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace”.....	83
Conclusiones.....	85
Reflexiones personales.....	87
Mathías Perdomo.....	87
Katerina Plevak.....	88

Maite Azambuya.....	89
Florencia Cetti.....	90
Referencias bibliográficas.....	91

Lista de siglas

Siglas	Nombre
AEE	Asamblea de emprendimientos de Enlace
AGE	Asamblea general extraordinaria
AGO	Asamblea General Ordinaria
CCE	Consejo Consultivo de Enlace
DDS	Departamento de Desarrollo Social
DIC	División de Información y Comunicación
DPS	División de Políticas Sociales
EGE	Equipo de gestión de Enlace (Coordinadores)
ESyS	Unidad de Economía Social y Solidaria
FIC	Facultad de Información y Comunicación
IM	Intendencia de Montevideo
PEC	Plan estratégico de comunicación
STCO	Seminario Taller Comunicación Organizacional
TFG	Trabajo final de grado
Udelar	Universidad de la República

Lista de tablas

Tablas	Nombre
Tabla 1	Valores organizacionales de Enlace.
Tabla 2	Análisis de métricas de las redes sociales de Enlace.
Tabla 3	Preguntas de investigación.
Tabla 4	Autores del marco teórico.
Tabla 5	Características de un <i>cowork</i> .
Tabla 6	Técnicas metodológicas.
Tabla 7	Análisis FODA.
Tabla 8	Clasificación de públicos de Enlace.
Tabla 9	Análisis de priorización de los públicos de Enlace.
Tabla 10	Tabla de actividades.
Tabla 11	Presupuesto.
Tabla 12	Cronograma.
Tabla 13	Productos comunicacionales.

Lista de imágenes

Tablas	Nombre
Imagen 1	Marco organizacional en el que se encuentra Enlace.
Imagen 2	Fotografía de la primera reunión de emprendedores de Enlace en la sede de Reducto.
Imagen 3	Fotografía de la sede actual de Enlace.
Imagen 4	Mapa de públicos de Enlace clasificados según Ferrari y França (2011).
Imagen 5	Árbol de problemas.
Imagen 6	Definición de cowork.
Imagen 7	Análisis de priorización de públicos de Enlace según Aljure (2015).
Imagen 8	Mockup producto comunicacional “Plan estratégico de Comunicación”.
Imagen 9	Mockup producto comunicacional “Guía práctica para conocer nuestro espacio”.
Imagen 10	Mockup producto comunicacional “Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace”.

Introducción

El TFG corresponde al trayecto de Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad de la República (Udelar) y sintetiza un proceso de intervención en la organización Enlace, espacio de trabajo colaborativo.

Este mismo surge a partir de dos motivaciones principales. En primer lugar, busca resaltar la importancia de la comunicación organizacional planificada estratégicamente dentro de este *cowork*, con el fin de contribuir al cumplimiento de sus objetivos. En segundo lugar, pretende visibilizar el modelo de trabajo de Enlace, enmarcado en el área de la economía social y solidaria, profundizando en sus dinámicas de colaboración y cogestión para optimizar su funcionamiento y fortalecer sus valores organizacionales.

El estudio aspira a constituir un antecedente académico sobre la gestión estratégica de la comunicación en una organización con estas características, proporcionando un marco de referencia para futuras investigaciones y propuestas que contribuyan al fortalecimiento de los espacios colaborativos.

Con el objetivo de comprender en profundidad la naturaleza colaborativa que distingue a este *cowork*, en 2024 se realizó el diagnóstico de comunicación organizacional “Enlace espacio de trabajo colaborativo. Gestión comunicacional en espacios colaborativos: fortaleciendo los valores organizacionales”, elaborado por los mismos autores de este trabajo, en el marco de la práctica preprofesional del seminario taller de comunicación organizacional (STCO) de la FIC, donde se recolectó información clave sobre su forma de trabajo, los públicos que la integran y a los que apunta, sus canales y flujos de comunicación, así como también su misión, visión y valores organizacionales.

Luego de que la información fue recolectada, sistematizada y analizada, se desarrolló el TFG. En esta última etapa se presentan actividades y acciones bajo los

lineamientos de un PEC que hace frente a las necesidades y problemáticas comunicacionales identificadas en el diagnóstico. Los productos comunicacionales descritos en el PEC direccionan la estrategia de comunicación de Enlace, contribuyendo así al logro de la misión y visión organizacional.

A continuación, se presenta el TFG en el que se desarrolla: la identificación de la organización, los antecedentes académicos de referencia, los problemas comunicacionales identificados, los objetivos que guían el trabajo, los conceptos pertinentes para comprender el marco teórico, las herramientas metodológicas utilizadas y el PEC con sus productos comunicacionales. Por último, se presentan conclusiones y reflexiones finales que destacan y sintetizan las ideas principales.

Identificación de la organización

A continuación se presenta la organización estudiada, así como la información recolectada durante el proceso de intervención durante el año 2024 en el marco del diagnóstico de comunicación, incluyendo su historia, estructura organizacional, públicos involucrados, entre otros aspectos.

Descripción de la organización

Enlace es el primer *cowork* público de Uruguay, un programa gestionado por la ESyS que forma parte de la División de Políticas Sociales (DPS) del Departamento de Desarrollo Social (DDS) de la IM.

Imagen 1. Marco organizacional en el que se encuentra Enlace.



Fuente: elaboración propia.

La organización se encuentra bajo la gestión del DDS, cuyo objetivo principal es:

Contribuir a consolidar la estructura democrática de la sociedad, promoviendo valores de solidaridad y tolerancia, a través del fortalecimiento del proceso de constitución de ciudadanías y de participación, para mejorar la calidad de vida de la población, especialmente de aquellos sectores que se encuentran en situación de riesgo social (Intendencia de Montevideo, 2025).

Por su parte, la ESyS se autodefine como “la unidad asesora de cooperativas, pequeños emprendimientos familiares, así como otros emprendimientos económicos de carácter asociativo que conforman el sector de la economía social y solidaria en Montevideo” (Intendencia de Montevideo, 2022).

Este *cowork* reúne emprendimientos solidarios y organizaciones de la sociedad civil caracterizadas por contribuir a la mejora de sus comunidades y actúa desde una perspectiva amigable con el medio ambiente, participativa y en clave de inclusión social.

Está integrado por 25 emprendimientos que se desempeñan en diversos rubros, como por ejemplo, textil, artes plásticas, serigrafía, cooperativas, entre otras. Además, cuenta con salas para dar capacitaciones, talleres, una biblioteca solidaria, sala de reuniones y un espacio adaptado para el área audiovisual. El espacio se encuentra en funcionamiento las 24 horas.

Se define como un espacio de trabajo colaborativo y cogestionado, en donde las ideas, decisiones y actividades que se llevan a cabo, son elaboradas en conjunto. Se promueve la participación activa y la toma de decisiones de todos sus integrantes a fin de generar una construcción colectiva de la organización.

Historia

Enlace inauguró en junio del 2017 su primera sede, ubicada en Av. Agraciada 2332, Montevideo, perteneciente al barrio Reducto (Municipio C).

Imagen 2. Primera reunión de emprendedores de Enlace en la sede de Reducto.



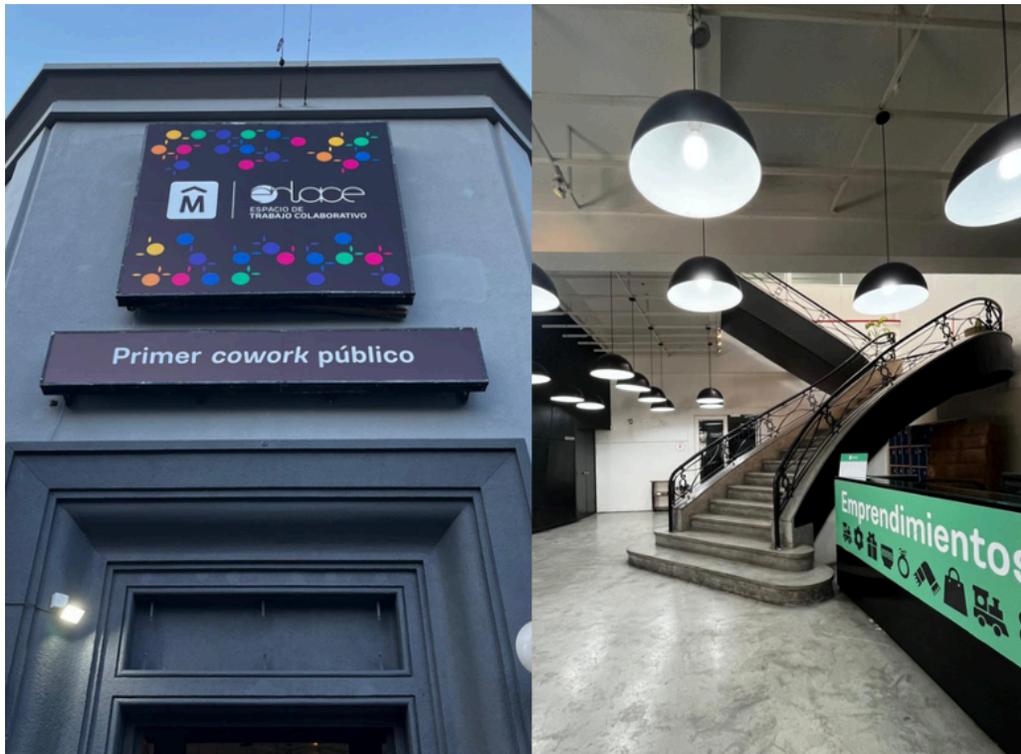
Fuente: Intendencia de Montevideo. (s.f.). Cowork público Enlace.

La infraestructura de este edificio presentaba diversos problemas que dificultaban el correcto funcionamiento del cowork. A causa de estos, en el año 2023 sufrió una inundación, lo que provocó pérdidas materiales que se fueron agravando con el tiempo.

En mayo de 2024, con el vencimiento del contrato de alquiler del edificio, Enlace decide mudarse a una nueva sede, ubicada en el barrio de Aguada, en la calle Cuareim 2052 (pasando a pertenecer al Municipio B).

El *cowork* inauguró oficialmente las puertas de su nueva sede el día 21 de octubre de 2024.

Imagen 3. Fotografía de la sede actual de Enlace. A la izquierda se muestra la fachada de la nueva sede y a la derecha se puede observar el hall y recepción del edificio.



Fuente: autoría propia.

Misión y visión

A pesar de no existir una definición explícita de la misión y la visión, en el documento denominado “Espacio de trabajo colaborativo Enlace. Bases para la nueva convocatoria a emprendimientos y organizaciones sociales” de la Intendencia de Montevideo (2024), se identifican enunciados que podrían interpretarse como representativos de dichos conceptos.

Como misión se reconoce que Enlace es un espacio a escala humana, participativo, cogestionado, amplificador de derechos humanos, responsable con el medio ambiente y abierto a la comunidad. En donde se resuelven y persiguen determinados resultados en términos de actividad económica pero también se avanza con solidaridad y sentido de equidad, apostando a un bien común. Además, brindan una solución locativa, así como espacios de cooperación y colaboración donde poder compartir recursos, contactos, conocimientos y elaborar proyectos conjuntos. (Intendencia de Montevideo, 2024).

Por otro lado, se distingue como visión que la organización busca ser un espacio de desarrollo para los emprendimientos y organizaciones sociales del marco de la ESyS. En efecto, el propósito de Enlace es aportar a la consolidación de emprendimientos como agentes de desarrollo e innovación, así como contribuir al desarrollo de organizaciones sociales como agentes de inclusión de sus integrantes, y para la visibilidad de sus agendas, desde una perspectiva de derechos humanos. (Intendencia de Montevideo, 2024).

Además, los coordinadores de Enlace destacan su propósito de posicionarse como referente en el sector de la ESyS, reforzando su compromiso y ejemplo en dicha área.

Valores organizacionales

A continuación se detallan aquellos valores que define la organización explícitamente en sus documentos. En adición a esto, se suman los valores que se perciben de forma implícita en la revisión documental.

Tabla 1. Valores organizacionales de Enlace.

Valores	Descripción
Cogestión	Según el Acuerdo de uso este valor apunta a que “las decisiones relevantes se toman en conjunto entre el Programa Enlace de la Intendencia de Montevideo y los emprendimientos que conviven en el espacio. Implica compartir las responsabilidades en la convivencia y el uso del espacio común” (Enlace, 2022, p. 3).
Colaboración	La organización promueve la continua cooperación entre los emprendimientos. Se busca generar una sinergia positiva entre sus integrantes, donde haya trabajo no sólo individual sino que también colaborativo.
Respeto	Deben primar los buenos tratos entre los integrantes, la armonía en el ambiente laboral, el cuidado del espacio y el tiempo de los compañeros.
Diversidad	No se toleran prácticas discriminatorias ni exclusivas. Se busca la equidad entre todos/as, ninguna persona es excluida por determinada característica personal. Además, Enlace cuenta con el sello de Montevideo Arcoiris, que tiene como base el valor de la diversidad.
Cuidado Ambiental	Tiene en su funcionamiento diario un uso responsable de los recursos y la eficiencia energética, transmitiendo así, un cuidado permanente con el medio ambiente.
Autonomía	Libertad y potestad a la hora de actuar dentro de la organización brindando así autonomía para no depender de terceros a la hora de trabajar.
Abierto a la comunidad	Se busca formar redes solidarias con otros entes sociales, transmitir apertura hacia la sociedad, garantizar un canal para poder comunicarse y hacerse visible ante la misma.
Transparencia	La organización promueve transparencia en sus acciones, fortaleciendo la confianza entre sus integrantes.

Fuente: elaboración propia basada en Enlace. (2022). Acuerdo de uso 2022.

Enlace y su estructura organizacional

Este *cowork* presenta una estructura delimitada que funciona a través de redes horizontales de trabajo y se compone de diferentes órganos, los cuales poseen diversas responsabilidades para garantizar el correcto funcionamiento y el logro de sus objetivos.

Sus órganos son:

Equipo de gestión de Enlace (EGE): se encarga de la gestión y administración del *cowork*, tanto del espacio físico como del capital humano y, además, representa a la ESyS dentro de la organización. Se encuentra conformado por los coordinadores de Enlace, quienes asumen sus responsabilidades ante los emprendimientos, trabajadores y terceros.

Consejo Consultivo de Enlace (CCE): se encarga de la representación diaria de los emprendimientos de Enlace y está compuesto por 5 emprendimientos, los 2 coordinadores, además de suplentes.

Asamblea de Emprendimientos de Enlace (AEE): es el órgano representativo de los emprendimientos. Todos los que trabajan en el *cowork* pueden participar con voz y voto. Cada emprendimiento cuenta con un voto. Desempeñan un papel clave en la gestión y el desarrollo estratégico de la organización. Sus principales funciones incluyen reevaluar, revisar, modificar (si es necesario) y proponer nuevos aportes al Documento marco y Acuerdo de uso, los cuales son presentados ante el EGE. Además, monitorean las actividades del CCE con la facultad de autorizar o derogar sus decisiones.

Existen dos tipos de asambleas, la Asamblea General Ordinaria (AGO) y la Asamblea General Extraordinaria (AGE). La primera se reúne dos veces al año para

abordar temas que fueron establecidos anteriormente en la convocatoria. Además, pueden convocar Asambleas Generales Extraordinarias (AGE) cuando sea necesario y tratar allí cualquier tema que le competa. Con esta estructura, las asambleas contribuyen a la toma de decisiones colectivas y al cumplimiento de los objetivos de Enlace.

Base normativa

El *cowork* cuenta con una serie de documentos normativos de carácter explicativos y descriptivos, que están dirigidos a todos los emprendedores para dar cuenta de qué es Enlace, cómo funciona, qué normas están estipuladas y cuáles son sus propósitos organizacionales.

Documento marco: establece las bases y normas de funcionamiento del *cowork*. Define las características del programa, su estructura organizativa, los roles de gestión y las pautas de conducta de sus miembros, quienes deben cumplir con ciertos requisitos y contribuciones. También detalla cómo Enlace se vincula con otras entidades y promueve la participación democrática y la sostenibilidad en todas sus actividades.

Acuerdo de uso: reúne las normas de convivencia y los procedimientos operativos dentro de Enlace. Al aceptar este acuerdo, los emprendedores se comprometen a compartir las responsabilidades y el espacio común, respetar (en sentido amplio: a las personas, recursos, espacios) y mantener una comunicación fluida con los miembros de la organización.

Toma de decisiones

En línea con la estructura de redes horizontales de trabajo promovida por la organización, la toma de decisiones se realiza de manera conjunta entre los

emprendimientos, lo que fortalece el modelo de cogestión que impulsa Enlace. No obstante, aunque la organización no presenta una estructura piramidal, el poder de decisión de los emprendedores en asuntos clave se encuentra limitado en ciertos aspectos por la naturaleza y los lineamientos del programa enmarcados por la ESyS.

El EGE juega un rol central al guiar a los emprendedores para que sus decisiones se mantengan alineadas con los objetivos del programa, y, junto con el CCE, tienen autoridad para aplicar sanciones en caso de incumplimiento de los reglamentos, reforzando así el enfoque de Enlace.

Públicos involucrados

Enlace se distingue por establecer vínculos con una amplia variedad de públicos. Al estar gestionado por un organismo gubernamental, cuenta con una extensa red de contactos y audiencias que ya forman parte de este ámbito.

Por otro lado, Enlace no establece distinciones para los diversos emprendimientos que deseen integrarse, a excepción de que sean parte del sector de la economía social y solidaria.

En el diagnóstico se clasifica a los públicos de Enlace según los criterios impuestos por Ferrari y França (2011), ya que se basan en una clasificación de mayor nivel de complejidad y precisión, adaptándose a las características de este *cowork*. Esto se debe a su enfoque exhaustivo y detallado, que abarca una amplia gama de variables y criterios para poder identificar a los públicos de una organización.

Los autores anteriormente mencionados proponen 3 categorías de clasificación de públicos: esenciales, no esenciales y de interferencia.

Públicos esenciales

Constitutivos.

- Intendencia de Montevideo
- Departamento de Desarrollo Social
- Unidad de Economía Social y Solidaria

No constitutivos primarios.

- Equipo de gestión de Enlace
- Emprendedores de Enlace
- Consejo consultivo de emprendimientos
- Equipo de comunicación de Desarrollo Social
- División de Información y Comunicación

No constitutivos secundarios.

- Proveedores de Enlace
- Funcionarios de mantenimiento y portería

Públicos no esenciales

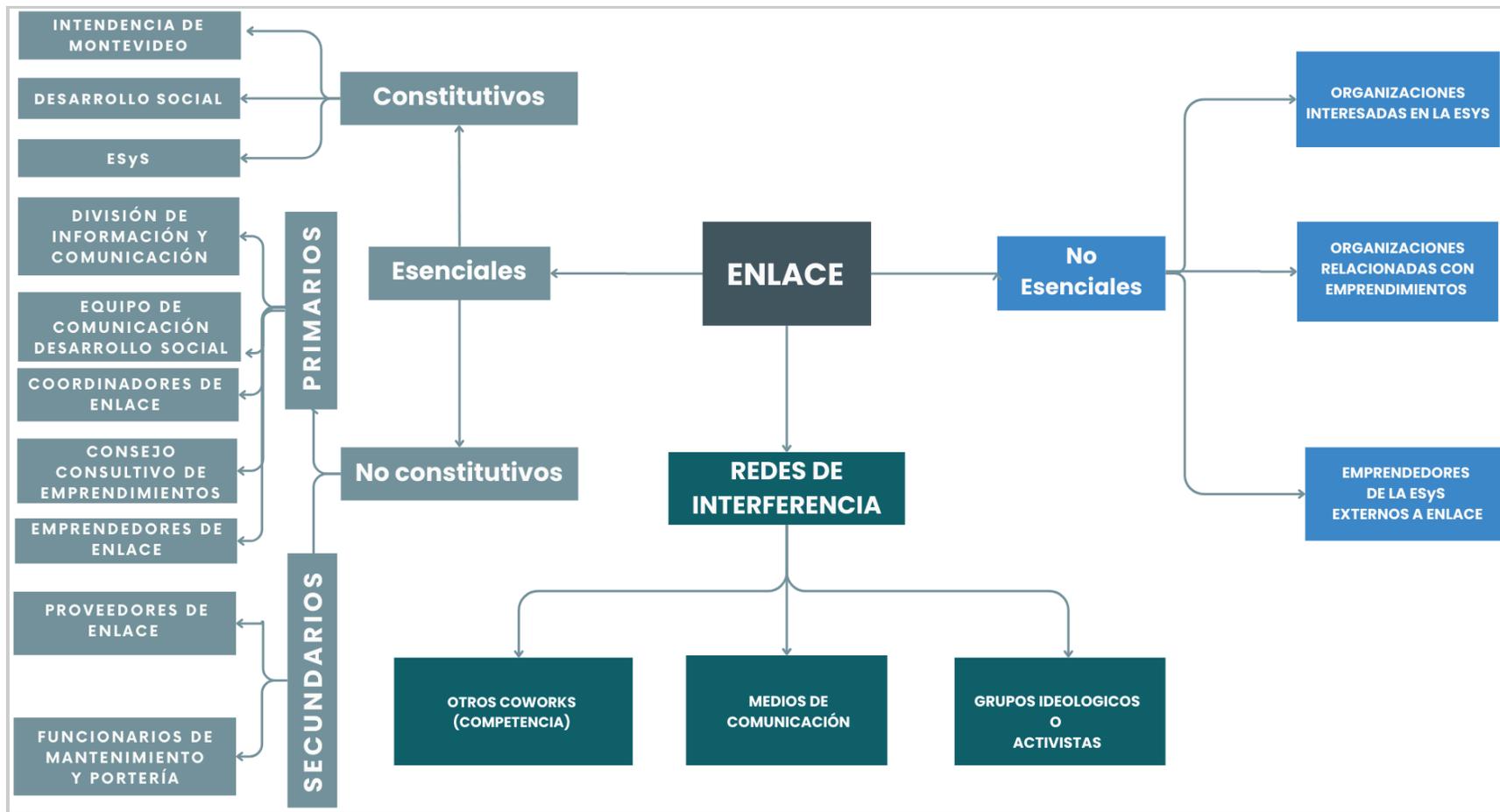
- Organizaciones interesadas en la ESyS
- Organizaciones relacionadas con emprendimientos
- Emprendedores de la ESyS externos a Enlace

Públicos de interferencia

- Otros *coworks* (competencia)
- Medios de comunicación
- Grupos ideológicos o activistas

A continuación, se presenta un mapa de públicos, con el objetivo de comprender mejor la posición que ocupa cada uno de ellos en la organización.

Imagen 4. Mapa de públicos de Enlace clasificados según Ferrari y França (2011).



Fuente: elaboración propia.

Comunicación interna

A la interna de la organización, la comunicación se configura como una red dinámica de interacción entre los diferentes públicos. Los mensajes circulan a través de canales formales e informales, facilitando la interconexión entre emprendedores y coordinadores.

Mientras los canales formales, como asambleas, correo electrónico y *WhatsApp*, apuntan a estructurar y centralizar la información, los intercambios informales en los espacios comunes y cotidianos complementan este proceso, permitiendo una comunicación espontánea.

Canales formales

Asambleas de emprendimientos de Enlace.

Son reuniones presenciales que, además de constituir un órgano representativo de los emprendimientos, son uno de los canales de comunicación formal más relevantes de la organización. La asistencia a estas reuniones es obligatoria, pero no tienen carácter mandatorio; por lo tanto, el cumplimiento de los acuerdos queda a discreción de cada miembro.

En estas instancias, todos los emprendedores participan con voz y voto bajo la guía de los coordinadores, quienes actúan como moderadores para mantener la estructura y dirigir el intercambio entre los participantes. La comunicación sigue un orden preestablecido: cuando hay varios temas por tratar, estos se enlistan previamente y se abordan de manera secuencial, proyectándose en una pantalla para facilitar su visualización. Los temas a discutir en las asambleas se recopilan de antemano a través de otro canal de comunicación, generalmente *WhatsApp*.

Correo electrónico.

Además de las asambleas, el correo electrónico¹ actúa como un canal de comunicación formal para la gestión y coordinación interna. Este medio es empleado por los coordinadores de Enlace para comunicarse con los emprendedores, quienes a su vez, también lo utilizan para enviar sus propios mensajes a dichos coordinadores.

El objetivo principal de este canal es centralizar las comunicaciones formales, como la reserva de espacios comunes, eventos, traslados y solicitudes de difusión en redes sociales, entre otros.

WhatsApp.

El último canal de comunicación formal corresponde a los grupos de WhatsApp. Existe un grupo general integrado por todos los emprendedores de Enlace y los coordinadores. El mismo tiene como propósito facilitar la comunicación diaria, abordar aspectos de convivencia, realizar o resolver consultas rápidas y enviar avisos de diversa índole.

Además del grupo general, desde principios de 2024 se han creado otros grupos complementarios, cada uno correspondiente a distintos equipos de trabajo dentro de la organización. Estos están conformados por diversos emprendedores y se enfocan en actividades específicas relacionadas con la gestión y el mantenimiento del espacio. Actualmente, existen los siguientes grupos de trabajo:

- Creatividad: impulsa ideas innovadoras relacionadas al espacio.
- Práctico: centrado en tareas operativas y de mantenimiento.
- Documentos: encargado de la actualización y organización documental.
- Aportes: enfocado en el seguimiento y la administración de los recursos y contribuciones.

¹ programaenlace@imm.gub.uy

Canales informales

En este *cowork*, los canales de comunicación informal se desarrollan de manera natural mediante las interacciones diarias entre los miembros en los espacios comunes. Aunque la mayoría de los emprendedores siguen un horario fijo, la flexibilidad de un espacio abierto las 24 horas permite la circulación constante de sus miembros, facilitando encuentros espontáneos y el intercambio de ideas en diversos momentos y contextos.

Flujos de comunicación

Como Enlace es una organización cogestionada y funciona a través de líneas de trabajo colaborativas, la comunicación fluye en mayor medida de manera horizontal entre los emprendedores que se encuentran en un mismo nivel jerárquico.

De todas formas, también se observa que la comunicación circula de manera vertical reflejando un flujo de comunicación descendente. En este sentido, los coordinadores de Enlace, actuando bajo la normativa de la IM, tienen la responsabilidad de transmitir a los emprendedores las normas y pautas de conducta, así como de supervisar su cumplimiento. Así, la comunicación fluye de manera descendente desde los coordinadores hacia los emprendimientos, quienes, con el apoyo de estos, deben internalizar esta información para contribuir al correcto desarrollo de la organización.

A pesar de los límites que definen el flujo descendente, Enlace implementa mecanismos para facilitar la comunicación ascendente, permitiendo que los emprendedores transmitan sugerencias, inquietudes y participen en el proceso de toma de decisiones. Esta apertura se manifiesta no solo en las asambleas previamente mencionadas, sino también a través del CCE, que actúa como un vínculo entre los emprendimientos y el EGE. Este consejo se encarga de recoger y transmitir las necesidades e inquietudes de los emprendedores al EGE, promoviendo así una

retroalimentación sobre los problemas actuales, y una comunicación más efectiva y participativa.

Además de los flujos formales de comunicación, surge naturalmente un sistema de comunicación informal predominantemente horizontal, ya que se produce entre los emprendedores y se caracteriza por la espontaneidad y la cercanía. Además, estos flujos informales también pueden presentar una dimensión vertical, aunque menos estructurada, cuando los emprendedores comparten comentarios y observaciones con los coordinadores en un contexto cotidiano.

Comunicación externa

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que la comunicación externa de Enlace se ajusta a los parámetros y lineamientos de la IM y se encuentra bajo la gestión del DDS, más específicamente de su equipo de comunicación.

Al igual que el resto de sus programas, esta comunicación se organiza mediante una estructura centralizada que mantiene una coherencia visual y discursiva en todos los mensajes emitidos, alineados con los valores de la institución.

Canales de comunicación externa

La comunicación externa de Enlace se difunde a través de varios canales de la IM, incluyendo: sitio *web*, redes sociales y boletines informativos.

Sitio web.

El sitio *web* de la IM² cuenta con una estructura clara y funcional, combinando artículos de carácter permanente con noticias esporádicas para informar sobre novedades. Su diseño UI/UX es limpio, accesible y pensado para una navegación fluida, con información en varios idiomas y funciones de accesibilidad como el dictado por voz. Incluye accesos rápidos a servicios esenciales y una adecuada integración de texto e imágenes. Dentro del sitio, Enlace tiene una sección propia donde publica contenidos sobre hitos institucionales, convocatorias, políticas de diversidad y género, celebraciones y más.

Redes sociales.

La comunicación en redes sociales es centralizada y se organiza a través de una cuenta principal para cada plataforma: una cuenta en *Facebook*, otra en *Instagram* y otra en X. En estas cuentas se difunden diversos temas de relevancia general para la institución y la ciudadanía.

Algunos departamentos de la IM, además, poseen cuentas secundarias en redes sociales. Estas cuentas están más orientadas a la difusión de temas específicos, vinculados a las actividades que cada área desarrolla. Al igual que las cuentas principales, las cuentas secundarias también están presentes en *Facebook*, *Instagram* y X.

En el caso de Enlace, al igual que los otros programas del DDS, esta comunicación se realiza a través de las cuentas secundarias de Instagram, Facebook y X. Estos canales son utilizados para difundir información sobre las actividades y proyectos de Enlace entre otras cosas, mientras que en las cuentas principales de la IM se comunican temas de relevancia institucional más amplia, como lo fue la inauguración y las nuevas convocatorias a emprendimientos del año 2024.

² <https://montevideo.gub.uy/>

Tabla 2. Análisis de métricas de las redes sociales de Enlace (2024).

Instagram		Facebook		Twitter (X)	
@montevideoim	@imigualitario	Intendencia de Montevideo	Montevideo Iguaitario	@montevideoIM	@IMigualitario
172.000 seguidores	18.600 seguidores	188.000 seguidores	26.000 seguidores	268.300 seguidores	5.270 seguidores
Se comunican contenidos de diversa índole, abordando asuntos, actividades y programas referidos a la IM					

Fuente: elaboración propia.

Procesos de comunicación externa

La selección de canales y formato del contenido dependen de si el evento se dirige al público en general o a un grupo específico de personas, así como del impacto que se desea generar. En ciertos casos, se recurre también a correos electrónicos o listas de difusión de *WhatsApp* para complementar, enviando invitaciones y recordatorios a públicos específicos, así como también, a otras unidades de la Intendencia, autoridades y colectivos del ámbito social o empresarial.

Proyección de la imagen de Enlace

Si bien Enlace tiene presencia en ciertos canales de comunicación de la IM, como la página *web* y redes sociales, los contenidos sobre la organización se centran mayoritariamente en eventos o noticias destacadas. La visibilidad de Enlace depende en gran medida de las decisiones de la dirección del DDS y de la disponibilidad de recursos para cada acción.

División de Información y Comunicación

La División de Información y Comunicación (DIC) de la IM actúa como el órgano central de la comunicación institucional, estableciendo los lineamientos de comunicación para todas las áreas de la Intendencia. Cuenta con equipos especializados en fotografía, prensa escrita, desarrollo web, redes sociales, redacción y diseño gráfico, encargados de producir y gestionar contenido, tanto para el público interno como para el externo.

Además, la DIC opera con un sistema de coordinación interna que permite a cada departamento solicitar servicios específicos de comunicación, como coberturas de eventos y diseño de materiales promocionales, garantizando así una comunicación cohesiva y estratégica en toda la organización.

Equipo de comunicación del Departamento de Desarrollo Social

El equipo de comunicación del DDS organiza sus tareas en función de las divisiones y estructuras internas del área. La planificación no solo responde a las necesidades internas, sino que también se ajusta a las prioridades definidas por la dirección del departamento y a las directrices generales de la IM.

El equipo utiliza un sistema centralizado a través del cual gestiona pedidos de coberturas, redacción de notas y otros materiales. Estos pedidos son revisados y procesados en colaboración con la DIC para asegurar la coherencia de los mensajes.

Según la importancia y el alcance de cada actividad, la DIC puede asumir la cobertura total o apoyar al equipo en el diseño y publicación de contenidos. Así, la comunicación externa se organiza de manera en que cada mensaje refleje tanto los objetivos del DDS como los de la IM, garantizando una imagen coherente y alineada.

En lo que respecta a Enlace, uno de los objetivos de este equipo es reflejar los valores de cogestión, colaboración y solidaridad en cada una de sus comunicaciones. Aunque en muchos casos las noticias se generan a partir de la demanda de Enlace, el equipo igualmente busca identificar oportunidades de comunicación que refuercen estos valores. La gestión de la comunicación externa en Enlace también debe alinearse con ciertos requerimientos políticos y de contenido de la IM y de este modo asegurarse de que los mensajes sean coherentes con los principios de la institución.

Antecedentes

En el proceso de elaboración del TFG, se tomaron como antecedentes tres estudios académicos centrados en la gestión de la comunicación en las organizaciones. Este recorrido por trabajos previos permitió contextualizar y enriquecer el análisis actual, aportando referencias concretas sobre cómo otras organizaciones han identificado y enfrentado problemas comunicacionales similares, resultando de gran utilidad para desarrollar una visión integral y estratégica de este TFG.

Ahora bien, a pesar de que el el trabajo final de grado “Espacio de Arte Contemporáneo: recomendaciones para fortalecer su imagen y gestionar su comunicación externa” realizado por Cadimar, Fernández, Iglesias y Leis (2023), se centra en la gestión de la imagen organizacional, se toman como referencia ciertos aspectos de su metodología para tratar la gestión de la identidad organizacional de Enlace.

En este sentido, el trabajo constituye un antecedente relevante para este TFG, dado que comparten enfoques similares en el abordaje y tratamiento de los problemas comunicacionales identificados en cada organización. Además, las estrategias propuestas en el estudio demostraron ser efectivas en la consolidación y resolución de dichos problemas.

El segundo antecedente relevado es un informe académico realizado por Jaureguy (2019), en la Facultad de Ciencias Sociales de la Udelar. Este trabajo tuvo como objetivo ordenar y explorar las características funcionales de Enlace, realizando una investigación sobre los emprendimientos y las relaciones económicas que estos establecen dentro y fuera del espacio de *cowork*.

Para el desarrollo del informe, la autora llevó a cabo una serie de encuestas y entrevistas que permitieron conocer las características de los emprendedores que forman parte de Enlace. Con los datos obtenidos a partir de las herramientas de investigación implementadas, realizó las siguientes clasificaciones: tipos de fortalezas y debilidades de los emprendimientos socioeconómicos más mencionados; nivel de capacidad organizativa de los emprendimientos; nivel de satisfacción con Enlace; capacidades de utilizar el espacio y adaptarse a Enlace, entre otros.

Este informe resultó relevante para el desarrollo del TFG, ya que brindó datos importantes sobre la percepción que los emprendedores tenían de Enlace en ese momento, así como también, sobre las oportunidades que este espacio les ofrecía, las características del cowork y de los emprendedores que lo conforman.

Por otra parte, se tomó como antecedente el diagnóstico de comunicación organizacional de Enlace, realizado en 2024 y elaborado por los mismos autores de este TFG, lo que permite identificar de manera precisa las necesidades comunicacionales de la organización.

Este proceso fue enmarcado en una metodología cualitativa, permitiendo conocer a través de una mirada integral los diferentes procesos de interacción y comunicación entre los públicos de la organización. A su vez, la metodología tuvo un enfoque exploratorio y descriptivo, detallando varios aspectos, no solo de la comunicación organizacional, sino que también de la estructura y funcionamiento del cowork.

Para la recolección, sistematización y análisis de datos, se utilizaron diversas técnicas metodológicas: entrevista semiestructurada, *focus group*, revisión documental, análisis de la presencia digital, observación participante y sondeo de opinión. Las mismas permitieron comprender el funcionamiento de los canales de comunicación y los flujos de información que circulan a través de ellos, así como también las diversas percepciones que tienen los públicos sobre la cultura organizacional.

Definición del problema

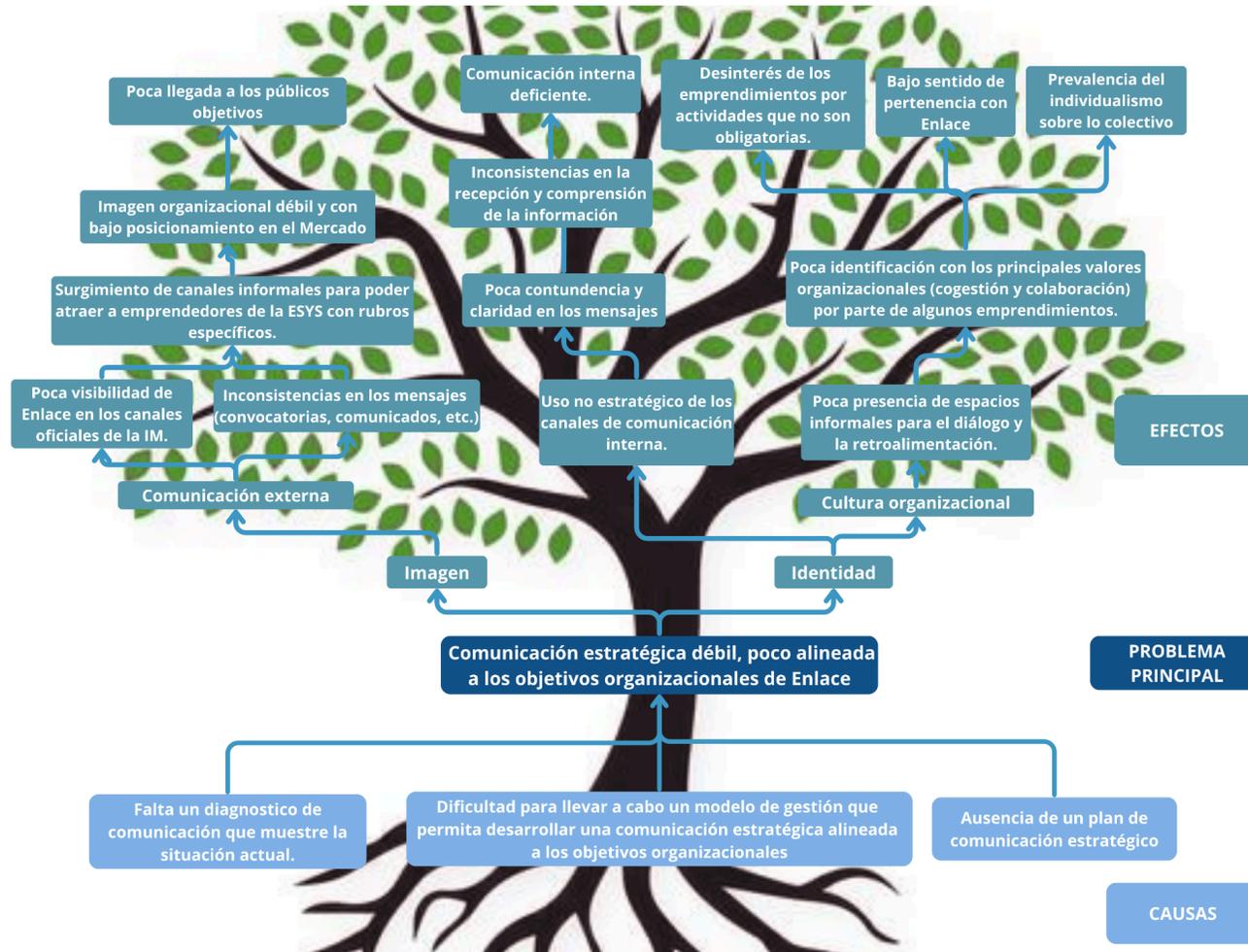
A continuación se comparte el proceso realizado en el marco de este TFG para la definición de los problemas comunicacionales.

Para abordar los problemas de comunicación, inicialmente se trabajó en conjunto con la organización en un proceso de recolección de datos guiado por preguntas de investigación que abarcaron diversos aspectos de la comunicación. Además, se aplicaron herramientas metodológicas, como el árbol de problemas, que permitieron profundizar en el análisis.

A partir de este análisis, se identificó como problema principal que la organización no cuenta con una comunicación que esté previamente planificada, orientada a las necesidades de sus públicos y atravesada por los valores organizacionales. Esto conduce a que haya repercusiones negativas tanto en la imagen de Enlace, como en la identidad y la cultura organizacional.

Los problemas detectados son esquematizados en un árbol de problemas para facilitar la identificación de las causas y efectos del problema principal.

Imagen 5. Árbol de problemas.



Fuente: elaboración propia.

Una de las causas encontradas del problema principal es la ausencia de un plan de comunicación estratégico. Al no contar con esta base, se dificulta llevar a cabo una comunicación eficaz que conduzca al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sumado a lo anterior, tampoco existe en Enlace un diagnóstico de comunicación que muestre la situación actual de la organización, donde se reflejen necesidades y demandas actualizadas.

Por último, se observa que, si bien existe personal que se encarga de la comunicación, este no se especializa en la materia. Esto representa un desafío para poder implementar y sostener un modelo de gestión que permita desarrollar una comunicación estratégica alineada a los objetivos organizacionales.

En cuanto a los efectos del problema principal fueron agrupados en dos categorías principales: por un lado los problemas que se relacionan con la imagen, y por otro, los que se vinculan a la identidad. Dentro de esta última categoría, además, se distingue una subcategoría referida a la cultura organizacional.

A continuación se detallan los problemas relacionados con la identidad:

Se evidencia un uso no estratégico de los canales de la comunicación interna de Enlace. El uso de estos canales está definido en términos generales en el Acuerdo de Uso, pero en la práctica no se cumplen adecuadamente.

Sin pautas establecidas sobre qué tipo de mensajes deben enviarse a través de cada canal, se produce una circulación de información inconsistente; en ocasiones, algunos miembros expresaron sentirse desinformados. Esto da como resultado una comunicación interna en momentos deficiente.

Por otro lado, se detallan los problemas relacionados a la cultura organizacional:

La organización cuenta con pocos espacios informales que permitan a los miembros conversar sobre asuntos cotidianos, compartir emociones, celebrar logros y evaluar mejoras en la convivencia. La insuficiencia de estos espacios de diálogo y retroalimentación limita el desarrollo de una cultura de colaboración y conexión entre los emprendedores.

Algunos de los emprendedores no se identifican plenamente con los principales valores organizacionales fomentados como lo son la cogestión y la colaboración, esto genera cierto desinterés por aquellas actividades de carácter no obligatorio. Algunos de sus miembros tienden a participar menos en estas actividades y encuentros compartidos de la organización, lo que afecta la cohesión interna y el sentido de comunidad.

La débil identificación con los valores principales de la organización repercute negativamente en el sentido de pertenencia de los emprendedores en Enlace, debilitando su involucramiento con la organización.

Además, el sentido de colectividad que la organización busca promover como uno de sus principales valores, no es internalizado por algunos emprendedores, predominando de esa forma el individualismo sobre lo colectivo.

Por último, dentro de la categoría de imagen se observa que:

A pesar de que Enlace está incluido en la planificación de contenidos de comunicación de la IM, no recibe una difusión, visibilidad y alcance suficiente como para poder proyectar una imagen sólida y que posicione a la organización como un referente de la economía social y solidaria (objetivo que persigue). Esto dificulta que sea conocida ampliamente por los públicos, limitando su capacidad para atraer a nuevos interesados en su propuesta.

En adición a lo anterior, y sumado a que la comunicación externa de Enlace es centralizada por la IM, se presentan problemas en la consistencia de los mensajes que se transmiten, lo que afecta la imagen de Enlace.

Como efecto de una comunicación externa inconsistente, surgen canales de comunicación informales (como por ejemplo, el boca a boca entre emprendedores y otros públicos) con el fin de atraer a nuevos emprendedores que no se logran alcanzar a través de los canales formales.

Objetivos y preguntas de investigación

Este TFG propone una serie de objetivos que buscan alinear estratégicamente la comunicación interna con los principios que guían a Enlace, promoviendo el fortalecimiento y la apropiación de su identidad organizacional. Apunta a colaborar con herramientas efectivas para mejorar el entendimiento compartido de la filosofía organizacional, los flujos de comunicación y la participación activa de los emprendedores en espacios de interacción y diálogo.

Objetivos

Objetivo general

- Fortalecer la identidad de Enlace alineando estratégicamente la comunicación interna con la filosofía organizacional.

Objetivos específicos

- Promover el uso correcto de los canales de comunicación interna para lograr efectividad en la recepción de mensajes por parte de sus públicos.
- Aumentar el nivel de conocimiento y entendimiento de la filosofía organizacional por parte de la totalidad de los emprendedores de Enlace.
- Incrementar la participación activa de los emprendedores en los espacios de colaboración y diálogo para fortalecer la cultura organizacional de Enlace.

Preguntas de investigación

Tabla 3. Preguntas de Investigación.

Pregunta general	1. ¿Cómo son los procesos de comunicación en Enlace en el periodo abril-diciembre de 2024 en lo que refiere a identidad?
Preguntas complementarias	1. ¿Cómo son los procesos de comunicación interna de Enlace?
	2. ¿Cómo perciben los emprendedores la efectividad de la comunicación interna en Enlace?
	3. ¿De qué manera se involucran los emprendedores en las diferentes actividades y espacios de toma de decisiones?
	4. ¿Cómo incide la comunicación en el sentido de pertenencia y colaboración entre los emprendedores?
	5. ¿Cómo son percibidos los valores organizacionales por los públicos de la organización?
	6. ¿Cómo se gestiona la comunicación externa en Enlace?
	7. ¿Cómo se refleja la misión y visión de Enlace en su imagen organizacional?

Fuente: elaboración propia.

Marco conceptual

En el marco de este proceso de trabajo centrado en la identidad organizacional de Enlace, se define en primera instancia qué es un *cowork* y en qué consiste la economía social y solidaria, ámbito en el que se inscribe la organización. Posteriormente, se analizan los enfoques de diversos autores, como Aljure (2015), Fees (2019), Capriotti (2009, 2021), Pepe (2011), Ferrari y França (2011), Costa (2009), entre otros, con el propósito de contextualizar la metodología empleada y los temas abordados.

Tabla 4. Autores del marco teórico.

Tema	Autores claves
Cowork	<ul style="list-style-type: none"> ● Araujo (2014)
Economía Social y Solidaria	<ul style="list-style-type: none"> ● Guerra (2018)
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ● Hernandez Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) ● Peña Vera y Pirela Morillo (2007) ● González Frígoli, Poiré, y Módena (2016) ● Taylor y Bogdan (1984) ● Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo (2010)
La comunicación organizacional como eje estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ● Varona (1994) ● Feess (2019) ● Capriotti (2021)
Planeación estratégica de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Aljure (2015)
Públicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Ferrari y França (2011) ● Aljure (2015)
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Fees (2019) ● Kreps (1995)
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Pepe (2011) ● Capriotti (2009)
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> ● Costa (2009)
Comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Fees (2019)

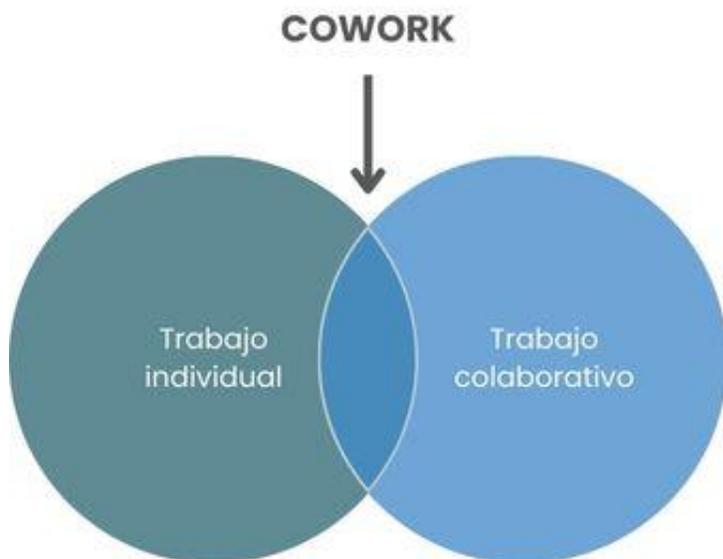
Fuente: elaboración propia.

Definición de cowork

De acuerdo a los postulados de Araujo (2014), es difícil definir con exactitud el término *coworking* (*cowork* en este trabajo), ya que es un concepto que se encuentra en constante maduración y que está atravesado por aspectos materiales e inmateriales, no tangibles. Sin embargo, el autor lo describe como:

La práctica llevada a cabo por un conjunto concreto de profesionales dentro de un espacio físico que no sólo está acondicionado y adaptado a sus necesidades, sino que facilita la creación de una atmósfera de trabajo y vida social basada en las relaciones entre iguales, todo ello articulado por la innovación, la creatividad y sirviéndose en su actuar de las tecnologías de la información y la comunicación (p. 17).

Imagen 6. Definición de un cowork.



Fuente: adaptado de Araujo (2014).

A su vez, Araujo (2014) toma una serie de características que considera comunes a diversas definiciones de *coworking*, de las cuales se destacan y se adaptan a este trabajo las más relevantes.

Tabla 5. Características de un cowork.

CARACTERÍSTICAS DE UN COWORK	
Características	Descripción
Comunidad	Conjunto de personas que comparten valores e intereses en común, y se vinculan generando una identidad colectiva.
Espacio físico	Espacio donde las personas desarrollan su actividad laboral y se relacionan.
Red	Las relaciones entre las personas se articulan en red.
Interacción social	Relación entre personas basada en el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias.
TICs	Espacios de trabajo relacionados a la economía colaborativa donde las tecnologías de la información y comunicación juegan un papel central.
Filosofía	El cowork entendido como estilo de vida.
Aprender	Posibilidad de adquirir nuevos conocimientos a través de la interacción con los demás.
Feedback	Retroalimentación entre las personas que ocupan el espacio.
Unoffice	Una oficina de trabajo, diferente a la tradicional.
Profesionales independientes	Personas que trabajan en diversos oficios y se autodirigen.
Confianza	Sensación de seguridad que se genera en los demás a través de la comprensión y la empatía.

Fuente: adaptado de Araujo (2014).

Economía social y solidaria

Enlace se enmarca dentro del área de la economía social y solidaria, por lo tanto en este apartado se desarrollan sus características principales. Guerra (2018) postula que la economía solidaria (o economía social y solidaria) se presenta como una alternativa a los modelos económicos excluyentes, consumistas y especulativos, los cuales contribuyen a la inequidad, la pobreza y el deterioro ambiental. Sin embargo, más allá de definirse en oposición a estas dinámicas, es fundamental establecer sus principios clave en términos afirmativos.

En este contexto y siguiendo a los autores mencionados, la economía social y solidaria plantea una forma distinta de producir, distribuir e intercambiar bienes y servicios, priorizando la satisfacción de las necesidades humanas por encima de la acumulación de capital. Se basa en valores como la autogestión, la democracia y la cooperación, promoviendo relaciones económicas más participativas y equitativas. Además, fomenta un entorno de trabajo donde rigen los principios de colaboración y respeto mutuo, situando a las personas en el centro de la actividad económica y priorizando su bienestar sobre los intereses de lucro. Asimismo, este enfoque económico presenta a la sostenibilidad como un pilar central, basado en el respeto por el medio ambiente y el desarrollo sustentable (Guerra, 2018, pp. 23, 24).

Definidos los conceptos de *cowork* y economía social y solidaria, a continuación se desarrollan las categorías que guían el proceso de análisis de este trabajo.

La comunicación organizacional como eje estratégico

En los últimos años la comunicación ha tomado protagonismo en las organizaciones y en su funcionamiento, ya que tiene grandes efectos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la eficiencia y productividad de la entidad. En palabras de Varona (1994) “la comunicación es el sistema nervioso de una organización; sin comunicación no es posible su funcionamiento” (p. 2).

Fees (2019), aborda la importancia de la comunicación en las organizaciones, destacando cómo ésta es fundamental para el correcto funcionamiento de las mismas: “La comunicación en las instituciones tiene como fin mantener un permanente diálogo y retroalimentación con el entorno y contribuir o garantizar el logro de un objetivo estratégico acorde con la misión y visión institucional” (p. 22).

En este contexto, es esencial gestionar de manera eficiente la comunicación interna y externa de las organizaciones. Independientemente de su categoría, la falta de una comunicación eficaz puede provocar la pérdida de cohesión y coherencia en el tejido que permite el funcionamiento adecuado de la entidad.

Capriotti (2021), identifica que la gestión eficaz de la comunicación en una organización posee tres elementos clave:

La dirección estratégica de comunicación (relacionada con la actividad comunicativa a realizar), el impacto comunicativo en los públicos (vinculado con los resultados o efectos a alcanzar por la gestión de comunicación) y las necesidades centrales de las entidades (referido a las necesidades que orientan y sustentan sus fines y metas globales, a las cuales la gestión de comunicación deberá contribuir (p. 48).

En el caso de Enlace, gestionar la comunicación de manera estratégica es fundamental para su buen funcionamiento; su modelo de trabajo basado en la cogestión y la colaboración requiere técnicas efectivas para articular y fortalecer las relaciones entre sus miembros.

Planeación estratégica de la comunicación

Para ser efectiva, la comunicación organizacional debe alinearse estratégicamente con la misión, visión y objetivos de la entidad. En este sentido, Aljure (2015) introduce el concepto de *planeación estratégica de la comunicación*, definiéndolo como:

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

Para llevar adelante este proceso, es fundamental comprender en qué estado se encuentra actualmente la comunicación. Esto permite establecer una base clara desde la cual abordarla, identificando sus fortalezas y debilidades internas, así como también, las amenazas y oportunidades externas que pueden influir en la organización.

Una vez analizada la situación, se definen los objetivos de comunicación, entendiendo que esta no es un fin en sí misma, sino un medio estratégico para alcanzar los propósitos de la organización.

Posteriormente, se determina a quién está dirigida la comunicación y cómo se desarrollará la misma. En esta etapa, se identifican los públicos de la organización y se diseñan los respectivos mensajes y actividades con el fin de generar un impacto en la percepción y/o comportamiento de quienes reciben la información.

Finalmente, como resultado del proceso de la planeación estratégica de la comunicación, se produce un documento que registra todo lo mencionado anteriormente. Este documento se conoce como PEC (Aljure, 2015, p. 77).

Públicos

Entendiendo que las organizaciones se construyen y relacionan con diferentes actores que influyen en su funcionamiento, resulta esencial abordar el concepto de públicos. Para identificarlos se utilizan los criterios de Ferrari y França (2011).

Los autores proponen una “conceptualización lógica” para identificar los públicos de una organización, argumentando que, a diferencia de definiciones previas, este enfoque permite una precisión minuciosa en la relación entre la organización y sus públicos.

Los mismos plantean tres criterios: dependencia, participación e interferencia. El criterio de dependencia identifica aquellos públicos que son esenciales para la existencia y sostenibilidad de la organización, cuya relación es indispensable. La participación mide el grado en que un público interactúa con la organización en distintos ámbitos, sin ser esencial para su estructura, mientras que la interferencia evalúa a los públicos que, aunque no forman parte de la organización, pueden influir en ella de manera positiva o negativa (Ferrari y França, 2011, pp. 130,131).

Además, proponen 3 categorías de clasificación de públicos: esenciales, no esenciales y de interferencia.

Públicos esenciales

Esta categoría comprende a aquellos públicos que resultan indispensables para la existencia de la organización, estableciendo una relación prioritaria y de largo plazo basada en una dependencia mutua. Dentro de esta categoría, se encuentran los constitutivos, quienes garantizan la existencia de la organización y se vinculan directamente con su misión y visión, y los no constitutivos, que aportan elementos y recursos fundamentales para el desarrollo de sus actividades.

A su vez dentro los no constitutivos se dividen en públicos primarios y secundarios. Los primeros son fundamentales para el logro de los objetivos de la organización y mantienen un alto grado de dependencia con ella, y los segundos son aquellos que colaboran con el funcionamiento de la organización pero con un nivel mucho más bajo de dependencia.

Públicos no esenciales

Esta clasificación incluye a los públicos cuya relación es importante pero no indispensable para el funcionamiento de la organización. Aunque contribuye a su viabilidad y mantenimiento, su vinculación tiende a ser más flexible y menos estable, facilitando su reemplazo sin afectar de manera crítica a las operaciones de la organización.

Públicos de interferencia

Esta clasificación incluye a públicos externos con capacidad de influencia sobre la organización. Pueden generar efectos tanto positivos como indeseables, dependiendo de cómo sea la relación con ellos.

A su vez, además de identificar y clasificar a los públicos, según Aljure (2015) es igual de importante realizar un análisis de priorización de los que ya se clasificaron e identificaron:

Aunque el solo hecho de listar los públicos ya es bueno, eso es insuficiente. Sin el uso de algún/os criterio/s de agrupación y sin ninguna priorización para realizar la aproximación o intervención, el listado no agregará mucho valor en el proceso (p.162).

El autor plantea un método de priorización que mide qué públicos son de mayor prioridad para la realización del PEC según las variables impuestas por los criterios de

clasificación. Esta etapa se realiza a través del análisis de prioridad de públicos, que tiene como objetivo “darles importancia de impacto a los públicos identificados y clasificados” (Aljure, 2015, p. 165).

Comunicación interna

Entendiendo la importancia de la identificación, clasificación y priorización de públicos, se aborda otro de los conceptos relevantes en este trabajo: la comunicación interna. Esta es definida por Feess (2019), como aquella que desarrolla diversas funciones dentro de una entidad, tales como “la gestión de la información y de las relaciones al interior de la organización, aportando al fortalecimiento de los valores, la cultura y el clima en general” (p. 24).

En esta misma línea, a través de la comunicación interna se gestiona el flujo de información para que las diferentes áreas de la organización puedan trabajar de forma sinérgica y colaborativa, en coherencia con los lineamientos y valores organizacionales.

Para comprender cómo se estructura esta comunicación, se considera la propuesta de Kreps (1995), quien sostiene que la comunicación interna de las organizaciones se conforma de canales formales e informales. Los canales de comunicación formales están determinados por la estructura organizativa planificada, la que incluye la disposición de niveles jerárquicos, divisiones y departamentos, así como las responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo asignadas a cada miembro. Por otro lado, los canales de comunicación informales no son estructurados ni planificados; surgen de la interacción social natural entre los miembros de la organización (p. 225).

A partir de esta distinción, el flujo de los mensajes en las organizaciones, según el autor, depende de la estructura formal de la organización. De acuerdo a esto, la comunicación formal en las organizaciones puede fluir de tres maneras: de forma

ascendente y descendente, conocidas como sistemas de mensajes verticales, y de forma horizontal, conocida como sistema de mensajes horizontales.

La comunicación descendente se refiere al flujo de información que va desde los niveles superiores de la jerarquía de la organización hacia los inferiores. Su propósito es dirigir el desempeño de los empleados, proporcionar instrucciones y alinear a los trabajadores con las metas de la organización. En la comunicación ascendente, la información fluye desde los niveles inferiores hacia los superiores, permitiendo a la dirección la retroalimentación necesaria para evaluar la efectividad de las políticas y decisiones, así como para identificar problemas operativos. Por último, la comunicación horizontal se da entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Provee un medio ideal para compartir información importante entre compañeros, facilita la coordinación de tareas, la resolución de problemas y el apoyo mutuo.

Además de los sistemas de comunicación formal, también emerge de manera espontánea un sistema de comunicación informal, el cual se desarrolla a través de la interacción entre las personas dentro de la entidad:

El flujo de mensajes informales se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización, y no está necesariamente prescrita por la estructura y jerarquía formales de la organización, sino que crece a partir de la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social. (Kreps, 1995, p. 233).

Comunicación externa

La comunicación externa es la herramienta base para poder construir la imagen organizacional deseada. Feess (2019) la define como aquella que “está dirigida al público objetivo para proyectar, promover y reforzar la imagen que se desea de la organización o posicionar su imagen pública en alguna causa” (p. 24).

La comunicación externa se transmite desde la organización hacia sus públicos a través de mensajes y conductas, ya sean intencionadas como no intencionadas, con el fin de crear y fijar una imagen determinada en la mente de los públicos. Es por ello que la misma, debe monitorear y crear una sinergia entre todas las comunicaciones que salen al exterior en forma de mensaje o acciones.

Para ello, debe existir una gestión integral y efectiva entre los siguientes elementos: la gestión de prensa y la relación con los medios, la publicidad que se realice de la organización, el marketing, la comunicación en los campos digitales, la gestión de redes que haya con otros organismos de caracteres similares, y la gestión de una creación de marca e identidad visual.

Estas estrategias de comunicación externa son factores clave para la elaboración de una imagen que sea acorde a los valores y objetivos organizacionales.

Identidad

En este contexto, la identidad se presenta como el concepto central de este trabajo. Para enmarcar esta categoría de análisis, se toma a Pepe (2011) y Capriotti (2009).

Pepe (2011), recopila y analiza diversas conceptualizaciones sobre la identidad organizacional propuestas por autores anglosajones. Según Dutton y Dukerich (1991) y Dutton (1994, 1997), citados en Pepe (2011), la identidad es vista como "un elemento intangible clave para cualquier organización, que no solo afecta cómo esta se autodefine, sino también cómo se definen los temas estratégicos (issues), los recursos y las capacidades necesarias para mantenerse y desarrollarse" (p. 19).

Asimismo, Pepe (2011) retoma la idea de Whetten (1997), quien sostiene que la identidad organizacional responde a la pregunta que los miembros de una organización se plantean: "¿Quiénes o qué creemos que somos?" (p. 20). Esta visión destaca la

importancia de la identidad en la configuración del sentido de pertenencia y en la orientación estratégica de las organizaciones.

Además, se aborda cómo la identidad organizacional se construye socialmente y cómo surge el proceso de identificación de las personas con la organización. A su vez, explora dicho proceso de identificación con la organización, destacando que esta influye directamente en sus actitudes y comportamientos. Este proceso incluye dos tipos de comparaciones: la primera es entre la identidad individual y la de la organización, y la segunda entre la identidad percibida de la organización y la identidad ideal que los individuos desearían que tuviese.

El proceso de comparación mencionado busca reducir la disonancia entre quién es el individuo y quién es la organización. Cuando esa disonancia es amplia, el compromiso afectivo del individuo con la organización disminuye. Por lo tanto, el nivel de congruencia entre la identidad individual y organizacional es crucial para el compromiso con la organización.

Por otro lado, Capriotti (2009) aborda el concepto de identidad corporativa reconociendo que existen dos grandes enfoques para definirla: por un lado el enfoque del diseño, y por otro el enfoque organizacional. El primero refiere a todo aquello que “se ve” de una organización, se vincula con la identidad visual, es decir, con la “plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización” (p.19). Mientras que el segundo es más profundo, ya que no se limita únicamente a los aspectos visuales de una organización, sino que entiende a la identidad corporativa 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)” (p. 21).

Capriotti (2009) también plantea que la identidad corporativa posee dos elementos esenciales: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La primera es considerada por el autor como el "alma" de la identidad corporativa y refleja lo que la organización es en la actualidad, conectando su presente con su historia y evolución.

La misma es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (p. 24).

Las creencias refieren a las suposiciones básicas, compartidas y generalmente inconscientes, que los miembros de la organización asumen como preestablecidas. Los valores, por otro lado, son los principios que los miembros de la organización comparten en su interacción diaria y, si bien no siempre son explícitos, son más visibles que las creencias. Por último, las pautas de conducta refieren a comportamientos observables de los miembros de la organización, siendo la parte más visible de la cultura organizacional.

El segundo elemento esencial de la identidad corporativa, Capriotti (2009) lo desarrolla de la siguiente forma:

Podemos definir la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados (p. 25).

A su vez, plantea que la filosofía corporativa comprende tres elementos que definen a una organización, la misión, la visión y los valores corporativos. La misión establece *qué es* lo que hace una organización, y la visión es entendida como la visión a futuro de dicha entidad. De la misma forma “los Valores Centrales Corporativos representan el “cómo hace” la organización sus negocios” (p. 26).

Imagen

En relación a la imagen corporativa, Costa (2009) la define como: “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (p. 58). De todas formas, aunque se entiende que la imagen vive en la mente de los públicos, esta se construye cuando se gestiona la identidad organizacional, es decir, que para construir una imagen positiva en el colectivo social, es necesario transmitir estratégicamente la identidad que promueve la organización. La forma en que dicha organización comunica lo “que es” y lo “qué hace” repercute directamente en la percepción que tienen los públicos sobre la misma, construyendo así, junto a otros factores, la imagen que estos tienen sobre ella.

Este proceso debe abordarse mediante una estrategia de comunicación externa bien diseñada, que permita reflejar claramente lo que la organización es y lo que hace.

Desarrollo metodológico

Este capítulo desarrolla en detalle los aspectos centrales del enfoque metodológico empleado: las técnicas de recolección de datos, los criterios de selección de participantes, fecha en la que se realizó y el procedimiento de análisis que guió este estudio. Este proceso de trabajo está diseñado para explorar y describir en profundidad las problemáticas comunicacionales identificadas previamente en el diagnóstico de comunicación de Enlace realizado en el año 2024.

La elección de una metodología cualitativa responde a la intención de comprender la identidad organizacional del *cowork* desde una perspectiva interpretativa, priorizando la profundidad del análisis sobre la generalización de los resultados. Este enfoque se caracteriza por una lógica inductiva y un diseño no lineal, donde las distintas etapas del proceso se retroalimentan continuamente.

En efecto, para su desarrollo se tomó como base la teoría de Hernández Sampieri et al. (2014), quien sostiene que este tipo de investigaciones "utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (p.8). En este contexto, las hipótesis y preguntas de investigación pueden surgir en cualquier momento del estudio, permitiendo su constante evolución y refinamiento. El objetivo principal de este enfoque es descubrirlas y perfeccionar las preguntas de investigación a lo largo del proceso, garantizando una comprensión profunda y flexible del fenómeno estudiado.

En este sentido, el diseño metodológico de este TFG se ajusta a las necesidades específicas de Enlace, fomentando la cercanía con los emprendedores en el campo y el contacto directo con los diferentes grupos de interés de la organización que son detallados en el apartado que refiere al Plan estratégico de comunicación, sección públicos.

Durante el transcurso de este proceso se optó por recolectar información de manera flexible que permitiera construir un conocimiento desde las experiencias y las percepciones de los públicos.

Además, la investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. El carácter exploratorio responde a la necesidad de indagar un fenómeno poco documentado en la organización, abriendo paso al descubrimiento de nuevas dimensiones del problema. En adición, el carácter descriptivo posibilita representar con claridad la situación actual, identificando patrones, tensiones y oportunidades de mejora dentro de Enlace.

Tabla 6. Técnicas metodológicas.

Fecha	Técnicas metodológicas	Criterios de selección	Qué/quién/quienes	Procedimiento de análisis
Abril 2024	Revisión y análisis documental.	Documentos formales proporcionados por la organización.	Documento Marco. Acuerdo de Uso. Informe Asistencia Técnica. Bases convocatoria 2024. Informe de la última asamblea.	Lectura en profundidad de los documentos. Reconstrucción, sistematización y análisis de la información.
Mayo 2024	Entrevista semiestructurada.	Rol estratégico dentro de la organización.	Coordinador 1. Coordinador 2.	Desgrabación, sistematización y análisis de la información.
Junio 2024	Análisis de presencia digital.	Canales formales de comunicación externa.	Página web de la IM. Instagram, Facebook y X de la IM. Instagram, Facebook y X de Montevideo igualitario.	Recolección, sistematización y análisis de la información.
Julio 2024	Entrevista semiestructurada.	Rol estratégico dentro de la organización.	Director de la ESyS. Coordinador 1. Coordinador 2.	Desgrabación, sistematización y análisis de la información.
Agosto 2024	Observación participante.	Reunión formal estipulada y reglamentada dentro	Asamblea General Ordinaria.	Escucha activa. Observación directa.

		del marco organizacional.		Registro, sistematización y análisis de la información.
Setiembre 2024	Focus group 1.	Emprendedores que tienen participación activa en espacios colaborativos.	Emprendedores pertenecientes al CCE.	Entrevista fluida. Escucha activa. Dinámica de lluvias de ideas al estilo brainwriting.
	Focus group 2.	Emprendedores que no suelen tener participación activa en espacios colaborativos.	Emprendedores no pertenecientes al CCE.	Registro, sistematización y análisis de la información.
Octubre 2024	Observación participante.	Evento formal con presencia de prensa. Hito para la organización.	Inauguración oficial de la nueva sede.	Presencia. Registro de percepciones. Relaciones públicas y lobby.
Noviembre 2024	Sondeo de opinión.	Todos los emprendimientos de la organización.	Público "Emprendedores de Enlace".	Formulario de Google. Análisis de la información.

Fuente: elaboración propia.

Revisión documental

Para obtener un primer acercamiento a la organización y comprender su estructura, funcionamiento y normativa, se llevó a cabo un análisis documental. El mismo es entendido como un "medio para organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos" (Peña Vera y Pirela Morillo, 2007, p. 59). Mediante este proceso se extraen, sintetizan y analizan datos relevantes de un documento, con el fin de recuperar y comprender la información que el mismo contiene.

En consecuencia, se analizaron documentos institucionales como el Documento Marco, el Acuerdo de Uso, informes técnicos y comunicacionales, así como bases de convocatorias y registros de asambleas. Esta etapa permitió comprender los lineamientos normativos, la filosofía y valores organizacionales, además del funcionamiento formal del *cowork*.

Entrevistas semiestructuradas

Para conocer en profundidad a Enlace y a sus públicos a través de sus discursos, se realizaron entrevistas. Estas consisten en un proceso de diálogo e intercambio de información entre un entrevistador, que guía y registra la conversación, y uno o más entrevistados. A través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados sobre un tema (Janesick, 1998, citado por Hernández Sampieri et al. 2014, p. 403). Las entrevistas semiestructuradas, siguen un conjunto de temas específicos que el entrevistador aborda durante el encuentro de manera flexible, permitiendo ajustar tanto el orden de los temas como la formulación de las preguntas.

Específicamente se realizaron tres entrevistas a algunos públicos esenciales de la organización: coordinadores, director de la ESyS y equipo de comunicación del DDS. Estas instancias permitieron acceder a información directa sobre el funcionamiento de Enlace y las dinámicas de gestión, los procesos comunicacionales y las diferentes interacciones entre sus miembros.

La primera fue realizada a los coordinadores de Enlace y tuvo como cometido principal obtener un primer acercamiento a la organización para entender en términos generales cómo funciona. Además se indagó sobre algunos aspectos globales de la organización, como su historia, su contexto social, el proceso de cambio hacia una nueva sede, así como también, características de la comunicación organizacional: sus principales públicos, el proceso de comunicación interna y externa, cultura organizacional, y necesidades de comunicación.

La segunda estuvo dirigida a los coordinadores de Enlace y al director de la ESyS. Esta instancia se enfocó en comprender cómo funciona la comunicación organizacional, haciendo énfasis en aspectos como: quiénes intervienen y de qué manera se gestiona la comunicación externa e interna. Además se profundizó en temas como identidad organizacional, la estructura organizacional, los órganos que la componen y la cultura organizacional.

Para la tercera y última entrevista se citó al equipo de comunicación del DDS. En lo primero que se indagó fue en cómo funciona este equipo de comunicación y la relación que tiene con Enlace. Además se consultó sobre el proceso de comunicación externa, cómo y cuándo se procesa y difunde el contenido, así como también, quiénes toman las decisiones sobre los mensajes a realizar de forma externa a la organización.

Análisis de presencia digital

Al igual que se utiliza el análisis de documentos internos, es fundamental examinar los mensajes que se comunican externamente; por ello, se llevó a cabo un

análisis digital. Esta herramienta permite conocer los contenidos publicados, los temas abordados, los recursos comunicativos utilizados, así como el lenguaje, el tono y la frecuencia de las publicaciones (González Frígoli et al., 2016, p. 53).

En tanto, se relevaron y analizaron los canales de comunicación externa vinculados a Enlace, incluyendo redes sociales oficiales de la IM y plataformas asociadas al programa Montevideo Igualitario. El foco estuvo en describir la forma en que se presenta a la organización en el entorno digital y la imagen que proyecta.

Observación participante

De forma complementaria a las herramientas mencionadas, se empleó la observación participante, siendo una de las herramientas más útiles para poder observar el escenario a investigar de forma no invasiva y recabar datos de manera no estructurada. La misma es según Taylor y Bogdan (1984) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu (escenario social, ambiente o contexto) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo (p. 31).

Puntualmente, se realizaron dos observaciones participantes. La primera se llevó a cabo durante una Asamblea General Ordinaria, y permitió identificar las interacciones entre los participantes, así como los roles asumidos en el espacio. La segunda tuvo lugar durante la inauguración de la nueva sede, donde se observó la dinámica institucional en un evento formal, destacando aspectos de imagen, discursos y relaciones públicas.

Focus group

Se empleó la técnica llamada grupo de enfoque, o *focus group*, en la cual un moderador guía una conversación entre varias personas que comparten características comunes, con el propósito de generar una discusión colectiva sobre un tema específico y obtener información clave al respecto. Según Álvarez y Jurgenson (2003, citado por Irazábal, Martorelli, Ponce y Santangelo, 2010) el *focus group* se define como:

Técnica de investigación social que privilegia el habla, cuyo propósito radica en propiciar la interacción mediante la conversación acerca de un tema u objeto de investigación, en un tiempo determinado y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo (p.12).

En esta intervención se organizaron dos grupos focales diferenciados: uno con emprendedores integrantes del CCE y otro con emprendedores no involucrados en dicho consejo. Se realizó esta distinción entre ambos grupos ya que presentan un nivel de involucramiento diferente con la organización. Esto permitió comparar sus percepciones sobre la participación, la identidad organizacional y las dinámicas comunicacionales en la organización.

Un dato interesante a destacar de las dinámicas de focus group realizadas en Enlace es que, según la percepción general de los participantes, aproximadamente un 40 % de los emprendedores se encuentran más alineados con la filosofía organizacional, mientras que un 60 % son percibidos como poco alienados. Esto lo ven reflejado en la falta de participación y compromiso dentro de la organización.

Sondeo de opinión

Por último, a través de un formulario digital, se consultó a los distintos emprendimientos de Enlace sobre la comunicación interna, la identidad y la cultura

organizacional con el fin de conocer sus diferentes perspectivas. Esta técnica permitió complementar la información recabada hasta el momento con mayor cantidad de datos, obteniendo una visión más amplia de la percepción que tienen los emprendimientos del espacio.

Todas las técnicas aplicadas fueron sistematizadas y analizadas con base en criterios de pertinencia, profundidad y relevancia para los objetivos del estudio. El diálogo entre fuentes y métodos garantiza una mayor validez interpretativa de los hallazgos, permitiendo identificar puntos de fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos comunicacionales de Enlace.

Plan estratégico de comunicación

Resumen ejecutivo

El presente PEC tiene como propósito ordenar y estructurar estratégicamente la comunicación de Enlace, fortaleciendo así su identidad mediante la alineación de la comunicación interna con su filosofía organizacional. Siguiendo los lineamientos de Aljure (2015), el plan se desarrolla en varias fases: para comenzar se identifican las necesidades comunicacionales de la organización y luego se realiza un diagnóstico de comunicación (etapa abordada previamente en el proceso de intervención durante el 2024), se definen objetivos, se identifican los públicos y los mensajes para cada uno de ellos, y por último se plantean acciones estratégicamente alineadas a los objetivos propuestos.

En este plan, se establecen tres objetivos enfocados en áreas específicas de mejora: el correcto funcionamiento de los canales de comunicación interna, el conocimiento y la comprensión de la filosofía organizacional, y la consolidación de espacios de colaboración y diálogo que fortalezcan la cultura organizacional.

En adición a lo anterior, se identifican, clasifican y priorizan los públicos, enfocando este PEC en aquellos que requieren mayor atención frente a las problemáticas comunicacionales presentes en la organización.

Luego de haber identificado y priorizado los públicos, se desarrollan y organizan estratégicamente los diferentes mensajes, actividades y productos comunicacionales para cada uno de ellos.

Se emplean diversas herramientas metodológicas que facilitan la organización de la información y la planificación de las acciones estratégicas que se desarrollan a lo largo de este capítulo. Este PEC detalla cada acción a implementar, incluyendo una serie de recomendaciones y pasos a seguir, junto con los medios de verificación

correspondientes. Además, establece un cronograma y un presupuesto ajustado a los recursos y la realidad de la organización.

En síntesis, el PEC se presenta como una herramienta esencial para organizar y optimizar la comunicación en Enlace. Su aplicación no solo ordena y mejora el desarrollo de las actividades, sino que además fortalece los vínculos interpersonales, reafirmando el rol central que ocupa la comunicación en un espacio de trabajo colaborativo.

Análisis de situación

En la primera etapa del proceso de intervención, desarrollado durante los meses de abril a diciembre de 2024, se realizó un diagnóstico de comunicación de Enlace, que permitió identificar sus principales necesidades y problemáticas en dicha área. Los problemas encontrados fueron jerarquizados a través de la herramienta “árbol de problemas” con el fin de comprender las relaciones causales entre ellos. Esto permite categorizarlos en dos grupos: por un lado los problemas relacionados con la identidad y por el otro, los relacionados con la imagen.

El principal problema identificado es la comunicación estratégica débil, poco alineada a los objetivos organizacionales de Enlace. Esto tiene un impacto negativo tanto en la identidad como en la imagen de la organización. Las implicancias de este problema se analizan en detalle en el capítulo denominado “Definición del problema”.

El análisis detallado de la organización, junto con la identificación de sus problemas comunicacionales en el diagnóstico, permite el diseño de un PEC a medida que estructura diversas acciones orientadas a fortalecer su identidad organizacional.

Análisis FODA

El proceso de diagnóstico es sintetizado a través del siguiente análisis FODA, el cual permite visualizar de manera integral las debilidades y fortalezas internas de la organización, así como también las amenazas y oportunidades del entorno que deben ser consideradas a la hora de diseñar el PEC.

Tabla 7. Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1) Estructura organizacional definida formalmente, que funciona a través de redes horizontales de trabajo. 2) Flujo de comunicación predominantemente horizontal. 3) Infraestructura que favorece las dinámicas de cooperación y participación entre sus integrantes. 4) Disponibilidad de diversos canales formales de comunicación. 5) Respaldo económico, legal y comunicacional de la IM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitaciones en comunicación al EGE para optimizar la gestión del espacio. 2) Disponibilidad de la red de contactos de la IM para generar alianzas estratégicas con otros organismos de la ESyS. 3) Posibilidad de fortalecer la identidad y la cultura organizacional a través de estrategias de comunicación.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Poca identificación por la mayor parte de los emprendimientos con los principales valores organizacionales. 2) Gran parte de los emprendedores presentan bajo sentido de pertenencia con la organización. 3) Poca presencia de espacios informales para el diálogo y la retroalimentación. 4) Limitación para transmitir los valores de forma eficaz. 5) Uso no estratégico de los canales de comunicación interna. 6) Ausencia de un diagnóstico de comunicación. 7) Ausencia de un plan estratégico de comunicación. 8) Falta de un plan formal de inducción para nuevos emprendedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dificultad para posicionarse como referente de la ESyS debido a la falta de estrategias claras. 2) Comunicación centralizada por la IM que limita la flexibilidad de Enlace para implementar estrategias de comunicación propias. 3) Cambio de sede y por ende, de las dinámicas de trabajo y relacionamiento entre sus integrantes. 4) Baja identificación y comprensión por parte de algunos públicos con la filosofía organizacional. 5) Competencia en el mercado (cowork y otros espacios destinados a la economía social y solidaria).

Fuente: elaboración propia.

Objetivos

Objetivo general.

- Fortalecer la identidad de Enlace alineando estratégicamente la comunicación interna con la filosofía organizacional durante el año 2025 para lograr que al menos el 60% de los emprendimientos se identifiquen con la organización.

Objetivos específicos.

- Incrementar un 20% el correcto uso de los canales de comunicación interna durante el año 2025 para lograr efectividad en la recepción de mensajes por parte de sus públicos.
- Aumentar un 20% el nivel de conocimiento y entendimiento de la filosofía organizacional por parte de la totalidad de emprendedores de Enlace durante el año 2025.
- Incrementar un 25% la participación activa de los emprendedores en espacios de colaboración y diálogo de Enlace durante el año 2025 para fortalecer la cultura organizacional.

Públicos

En el marco del desarrollo de este PEC, la identificación de los públicos de la organización constituye una etapa fundamental, ya que éstos son clave para el cumplimiento de los objetivos comunicacionales propuestos. De esta forma, se elaboran diferentes actividades que contribuyen a la consolidación de los objetivos teniendo en cuenta las características de dichos públicos.

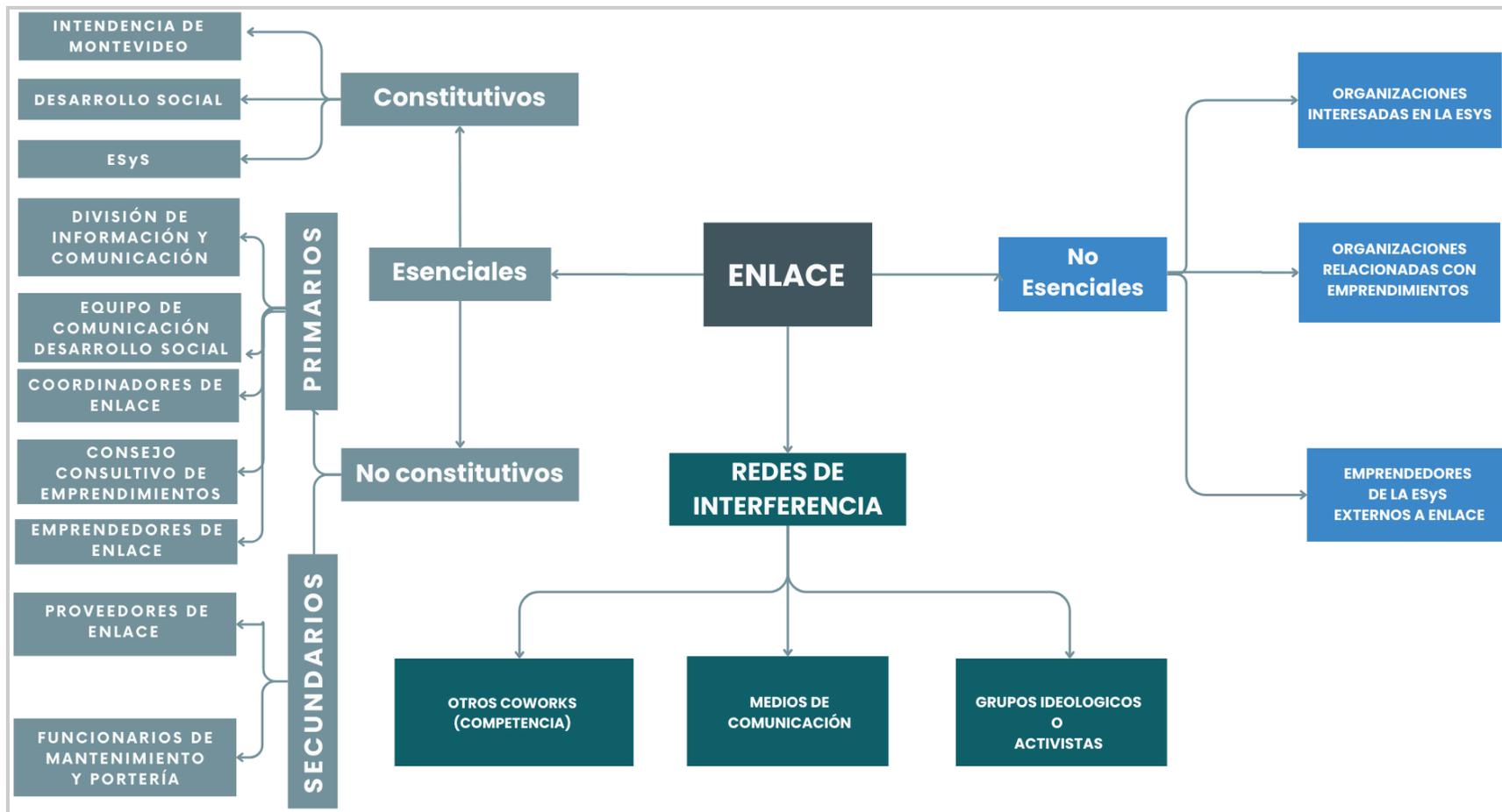
Aljure (2015) menciona que la definición de los públicos de una organización, es el resultado de los hallazgos obtenidos tras el análisis de su situación interna y externa. En este sentido, el diagnóstico realizado durante el 2024, permite identificar y definir a los públicos que interactúan con el cowork.

Identificación y clasificación de públicos

Enlace se distingue por establecer vínculos con una amplia variedad de públicos. Al estar gestionado por un organismo gubernamental, esto le permite acceder y acercarse a una extensa red de contactos y audiencias propias de este ámbito.

Para poder establecer los intereses e interacciones de cada público con la organización, se realiza un mapa de identificación y clasificación según los criterios de Ferrari y França (2011), ya que presentan un mayor nivel de complejidad y precisión, adaptándose a las características de Enlace.

Imagen 4. Mapa de públicos de Enlace clasificados según Ferrari y França (2011).



Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Clasificación de públicos de Enlace.

Públicos esenciales	
Constitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Intendencia de Montevideo • Departamento de Desarrollo Social • Unidad de Economía Social y Solidaria
No constitutivos	Primarios
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de gestión de Enlace • Emprendedores de Enlace • Consejo consultivo de emprendimientos • Equipo de comunicación de Desarrollo Social • División de Información y Comunicación
	Secundarios
	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Enlace • Funcionarios de mantenimiento y portería
Públicos no esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones interesadas en la ESyS • Organizaciones relacionadas a emprendimientos • Emprendedores de la ESyS externos a Enlace 	
Públicos de interferencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Otros coworks (competencia) • Medios de comunicación • Grupos ideológicos o activistas 	

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, Aljure (2015), menciona que no es suficiente solo identificar a los públicos, sino que también es de suma importancia clasificarlos y priorizarlos bajo un criterio que tenga coherencia con la organización a la que se interviene.

Priorización de públicos

Luego de haber realizado la identificación y clasificación de los públicos según los criterios de Ferrari y França (2011), se realiza la priorización de públicos propuesta por Aljure (2015). Según desarrolla el autor, esta etapa se realiza a través del análisis de prioridad de públicos, el cual tiene como objetivo "...darles importancia de impacto a los públicos identificados y clasificados" (Aljure, 2015, p.165).

La priorización realizada se refleja en la elaboración de un gráfico que, a partir de dos variables, permite definir qué públicos son más importantes para lograr los objetivos de este PEC. Las variables elegidas parten de los criterios utilizados previamente en la identificación y clasificación de Ferrari y França (2011). Estas son:

1. Nivel de participación: cuánto participan esos públicos con Enlace para que se logren los objetivos del PEC.
2. Nivel de dependencia: cuánto depende Enlace de esos públicos para alcanzar esos objetivos.

A continuación se presenta el gráfico correspondiente al análisis de prioridad de públicos de Enlace:

Imagen 7. Análisis de priorización de públicos de Enlace, según Aljure (2015).



Fuente: elaboración propia.

El conjunto de públicos "emprendedores de Enlace" se divide en dos grupos: por un lado, aquellos con un alto nivel de identificación con la filosofía organizacional (40%), y por otro, aquellos con una menor identificación con dicha filosofía (60%). Esta distinción se basa en la información obtenida durante la etapa de diagnóstico, específicamente en los focus group realizados.

Análisis de prioridad de públicos.

A continuación, se desarrolla el análisis de cada cuadrante en orden de prioridad, en relación a los objetivos comunicacionales propuestos en este PEC.

Tabla 9. Análisis de priorización de los públicos de Enlace.

Cuadrante 1 Bajo nivel de participación + alto nivel de dependencia

En este cuadrante se ubican los públicos que presentan un bajo nivel de participación con Enlace en relación con los objetivos planteados en este PEC, pero de los cuales la organización depende en gran medida para alcanzarlos.

En primer lugar, se encuentra el 60% de los emprendedores de Enlace que muestran un menor grado de identificación con la filosofía organizacional. Según el diagnóstico comunicacional, este grupo presenta bajos niveles de participación, lo que repercute en la cogestión y afecta directamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La falta de involucramiento de estos emprendedores refuerza una dinámica individualista, debilitando la construcción de un sentido de comunidad dentro del espacio.

En segundo lugar, se encuentra el DDS y el equipo de comunicación de ese departamento. Enlace necesita de estos dos conjuntos de públicos para poder alcanzar los objetivos propuestos, pero según la información recabada durante el diagnóstico, estos públicos no cuentan con un alto grado de participación para ese cometido.

Este conjunto de públicos representa un desafío estratégico: una mayor integración y participación activa en la organización, permitiría fortalecer el modelo de cogestión que promueve Enlace.

Cuadrante 2

Alto nivel de participación + alto nivel de dependencia

En este cuadrante se encuentran públicos con un alto nivel de participación y de los cuales Enlace depende en gran medida para alcanzar los objetivos propuestos en este PEC.

El 40% de los emprendedores, junto con el EGE y el CCE, son aquellos que participan activamente en las dinámicas y actividades dentro de Enlace, por lo tanto su rol se considera esencial para el éxito de las estrategias planteadas en este PEC.

Dado que estos públicos esenciales ya están alineados con la filosofía de Enlace, la organización debe apoyarse en ellos como aliados estratégicos para promover la identificación y participación al resto de los públicos.

Con su apoyo y colaboración, la implementación de las estrategias de este PEC resultaría más efectiva, ya que su participación y ejemplo es clave para generar un cambio positivo en la cultura organizacional.

Cuadrante 3

Alto nivel de participación + bajo nivel de dependencia

No se identifican públicos relevantes que presenten un alto nivel de participación y que, a su vez, la organización no dependa de ellos para alcanzar los objetivos propuestos en este PEC.

Cuadrante 4

Bajo nivel de participación + bajo nivel de dependencia

En este cuadrante se encuentran públicos que tienen cierto nivel de interacción con Enlace, pero cuya vinculación con la organización no es constante. Su nivel de participación para el cumplimiento de los objetivos comunicacionales es bajo, al igual que el nivel de dependencia que Enlace tiene respecto a ellos para alcanzar estos objetivos.

Si bien en determinadas situaciones su interacción puede ser relevante para Enlace, no tienen una relación directa con los objetivos planteados en este PEC, que se centran en fortalecer la comunicación interna y la cohesión dentro del espacio de trabajo colaborativo.

Dado su bajo nivel de incidencia en los procesos de cogestión y en la construcción de identidad organizacional, estos públicos no representan una prioridad estratégica en este plan. De todas formas, es importante mantener canales de comunicación abiertos para gestionar posibles interacciones que puedan impactar en la organización.

Fuente: elaboración propia.

De esta forma, en este PEC se articulan dos enfoques teóricos que profundizan sobre los públicos y se ajustan a las características que requiere Enlace: por un lado la identificación y clasificación bajo la mirada de los autores Ferrari y França (2011) y por otro, el análisis de priorización de públicos propuestos por Aljure (2015).

En este contexto, se desarrolla un producto comunicacional específico para Enlace, donde se enfatiza en la identificación, clasificación y priorización de públicos, y se sugieren herramientas y bases para elaborar mensajes estratégicos adaptados a cada uno de ellos. El producto se presenta en el capítulo denominado "Productos comunicacionales".

Actividades

Con el fin de expresar de manera estructurada las acciones concretas que se llevarán a cabo para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, se elabora una tabla de trabajo que permite organizar y detallar las estrategias a implementar, vinculando cada acción con la problemática específica que busca abordar. Además, facilita la identificación de indicadores de éxito, medios de verificación y frecuencias de evaluación, contribuyendo a un seguimiento del impacto de cada iniciativa.

Tabla de actividades

Tabla 10. Tabla de actividades.

Objetivo General
Fortalecer la identidad de Enlace alineando estratégicamente la comunicación interna con la filosofía organizacional durante el año 2025 para lograr que al menos el 60% de los emprendedores se identifiquen con la organización.

Objetivo específico 1				
Incrementar un 20% el correcto uso de los canales de comunicación interna durante el año 2025 para lograr efectividad en la recepción de mensajes por parte de sus públicos.				
Problemas asociados	Acciones	Indicador de éxito	Medios de verificación	Frecuencia de verificación
Uso no estratégico de los canales de comunicación Interna.	Taller de buenas prácticas en comunicación para lograr una mejor gestión de la comunicación interna en los espacios colaborativos.	El 90% de los emprendedores de Enlace califican positivamente el uso de los canales de comunicación interna (Whatsapp y correo electrónico).	Encuesta sobre la efectividad de los canales internos de comunicación en Enlace.	Al tercer mes luego de haber aplicado el taller.
Poca contundencia y claridad en los mensajes.				
Comunicación Interna deficiente.	Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace.	Incremento del 20 % en el uso adecuado de los canales de comunicación y en la percepción de los valores.	Encuesta a emprendimientos para evaluar identificación con los valores, uso adecuado y percepción de efectividad de los canales de comunicación interna.	Anual.

Objetivo específico 2

Aumentar un 20% el nivel de conocimiento y entendimiento de la filosofía organizacional por parte de la totalidad emprendedores de Enlace durante el año 2025.

Problemas asociados	Acciones	Indicador de éxito	Medios de verificación	Frecuencia de verificación
Poca identificación con los principales valores organizacionales (colaboración y cogestión) por parte de algunos emprendimientos.	Implementar dinámicas de team building (actividades en equipo) que fortalezcan las relaciones y se establezcan lazos entre los propios emprendedores y con la organización.	Al menos el 60% de los emprendedores expresan sentirse más identificados con los valores de la organización.	Encuesta en donde los emprendimientos evalúen su nivel de identificación con los valores organizacionales.	Anual.
Prevalencia del individualismo sobre lo colectivo.	Generar y difundir una guía práctica que fortalezca el sentido de pertenencia con la organización y contribuya a la inducción de nuevos emprendedores.	Aumento del 20% en el número de proyectos colaborativos entre emprendedores respecto al año 2024.	Registro de la cantidad de proyectos colaborativos entre emprendedores en Enlace.	Mensual.
Bajo sentido de pertenencia con la organización.		El 90% de los emprendedores califican la claridad y utilidad de la guía con un 4 o 5 en la escala de evaluación.	Encuesta enviada a los emprendedores en donde se les consulta sobre la claridad y utilidad de la guía, utilizando una escala de 1 a 5.	La fecha dependerá de cuándo haya sido brindado el material a los emprendedores (15 días posteriores a su entrega).

Objetivo específico 3

Incrementar un 25% la participación activa en espacios de colaboración y diálogo durante el año 2025 para fortalecer la cultura organizacional de Enlace.

Problemas asociados	Acciones	Indicador de éxito	Medios de verificación	Frecuencia de verificación
Poca presencia de espacios informales para el diálogo y la retroalimentación. Desinterés de los emprendedores por actividades que no son obligatorias.	Realizar encuentros en donde se genere un espacio de escucha activa y feedback sobre temas de convivencia, cogestión, participación y colaboración.	Realización de 4 encuentros de feedback anuales, con al menos un 80% de asistencia de emprendedores.	Registro de asistencia en cada encuentro. Actas o resúmenes de los temas tratados. Encuestas de satisfacción post-encuentro para evaluar utilidad y participación.	El mes siguiente a la realización del encuentro.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las acciones planteadas, se llevan a cabo ciertos productos comunicacionales para entregar a la organización. Los mismos se desarrollan en el capítulo llamado “Productos comunicacionales”.

Presupuesto

A modo de ejemplificar y colaborar con la organización, el presente documento incluye un presupuesto estimado que contempla los recursos necesarios para la ejecución de las estrategias de comunicación propuestas para Enlace. Este presupuesto abarca los costos asociados a honorarios profesionales (facilitadores, diseñadores y encuestadores), materiales e insumos para el desarrollo de actividades, logística y difusión.

El propósito de esta estimación es proporcionar una visión clara y estructurada de la inversión requerida para la implementación de acciones como talleres de buenas prácticas comunicacionales, encuestas de evaluación, encuentros de escucha activa, entre otras iniciativas.

El presupuesto se elabora contemplando la realidad de la organización y sus posibilidades, permitiendo dimensionar los recursos necesarios para la aplicación de cada estrategia. A continuación, se presenta el desglose de los costos previstos para cada actividad.

Tabla 11. Presupuesto.

Actividad	Cantidad	Honorarios profesionales (UYU)	Materiales e insumos (UYU)	Logística	Difusión (UYU)	Costo total (UYU)
Taller de buenas prácticas en comunicación.	1	\$10,000	\$2,000	\$0	\$0	\$12,000
Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace.	1	\$10.000	\$1.000	\$0	\$0	\$11.000
Encuesta en grupos de WhatsApp y correo electrónico sobre la efectividad de la comunicación interna.	1	\$2,000	\$1,000	\$0	\$0	\$3,000
Diseño y ejecución de 3 dinámicas de team building.	3	\$30,000	\$6,000	\$3,000	\$0	\$39,000
Encuesta anual sobre la identificación con valores organizacionales.	1	\$2,000	\$1,000	\$0	\$0	\$3,000
Registro de proyectos colaborativos.	12	\$3,000	\$0	\$0	\$0	\$3,000
Generación de una “Guía práctica para conocer nuestro espacio”.	1	\$20,000	\$5,000	\$0	\$0	\$25,000
Encuesta sobre claridad y utilidad de la “Guía práctica para conocer nuestro espacio”.	1	\$2,000	\$1,000	\$0	\$0	\$3,000
Encuentros trimestrales de escucha activa y feedback.	4	\$20,000	\$4,000		\$0	\$24,000
total						\$123,000

Fuente: elaboración propia

Estos costos son aproximados, basados en presupuestos reales, pero la variedad de proveedores y compras depende del tipo de organización, sus contrapartes y otros elementos a considerar.

Cronograma

En base a los objetivos planteados, se propone un plan de acción para el año 2025, estructurado a partir de un cronograma que abarca diversas acciones orientadas a fortalecer la identidad organizacional, optimizar el uso de los canales internos de comunicación y contribuir a consolidar la cultura organizacional de Enlace.

El PEC y el diagnóstico fueron acciones realizadas entre octubre 2024 - febrero 2025 y son parte de los productos comunicacionales elaborados para Enlace. En el siguiente cuadro se detallan las acciones sugeridas para un semestre del 2025.

Tabla 12. Cronograma.

		Meses											
Actividades	Medición de resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taller de buenas prácticas en comunicación para lograr una mejor gestión de la comunicación interna en los espacios colaborativos.													
	Encuesta sobre la efectividad en los canales internos de comunicación.												
Implementar dinámicas de team building (actividades en equipo) que fortalezcan las relaciones y se establezcan lazos entre los propios emprendedores y con la organización.													
	Encuesta anual en donde los emprendimientos evalúen su nivel de identificación con los valores organizacionales.												
	Registro de la cantidad de proyectos colaborativos entre emprendedores de Enlace.												
Generar y difundir un manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace.													
Generar y difundir una guía práctica que fortalezca el sentido de pertenencia con la organización y contribuya a la inducción de nuevos emprendedores.													
	Encuesta enviada a los nuevos emprendedores a través de Whatsapp o correo electrónico, donde se les consulta sobre la claridad y utilidad de las guías prácticas, utilizando una escala de 1 a 5.	La fecha de la encuesta dependerá de cuándo haya sido brindado el material a los emprendedores (15 días posteriores a su entrega).											
Encuentros trimestrales en donde se genere un espacio de escucha activa y feedback constructivo sobre temas de convivencia, cogestión, participación y colaboración.													
	Encuestas de satisfacción posencuentro para evaluar utilidad y participación.												

Fuente: elaboración propia.

Productos comunicacionales

Luego de la elaboración del PEC, se desarrollaron una serie de productos comunicacionales orientados a contribuir con el cumplimiento de los objetivos establecidos en dicho plan. Cada uno de los productos que se presentan a continuación, se enfoca en áreas específicas de la comunicación de Enlace, buscando satisfacer las necesidades en dichas áreas y fortalecer la identidad organizacional.

Para una mejor visualización, se elabora una tabla con los productos realizados y sus respectivos objetivos, públicos de interés y los problemas asociados a cada producto.

Tabla 13. Productos comunicacionales.

Objetivo general	Problema Asociado	Producto	Públicos de interés
Fortalecer la identidad de Enlace alineando estratégicamente la comunicación interna con la filosofía organizacional durante el año 2025 para lograr que al menos el 60% de los emprendimientos se identifiquen con la organización.	Comunicación estratégica débil, poco alineada a los objetivos organizacionales de Enlace.	Plan Estratégico de Comunicación (PEC).	Todos los públicos involucrados con Enlace.
Objetivo específico	Problema Asociado	Producto	Públicos de interés
Incrementar un 20% el correcto uso de los canales de comunicación interna durante el año 2025 para lograr efectividad en la recepción de mensajes por parte de sus públicos.	Comunicación Interna deficiente.	Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace.	EGE.
Aumentar un 20% el nivel de conocimiento y entendimiento de la filosofía organizacional por parte de la totalidad emprendedores de Enlace durante el año 2025.	Poca identificación con los principales valores organizacionales por parte de algunos emprendimientos. Bajo sentido de pertenencia con la organización.	“Guía práctica para conocer nuestro espacio”.	Emprendedores de Enlace
Incrementar un 25% la participación activa de los emprendedores en espacios de colaboración y diálogo de Enlace durante el año 2025 para fortalecer la cultura organizacional.	Comunicación interna deficiente.	Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace.	EGE.

Fuente: elaboración propia.

Los 3 productos comunicacionales que se llevan a cabo se presentan en la tabla 14. Además, en el capítulo denominado “Plan estratégico de comunicación” se proponen otras actividades y productos complementarios, cuya implementación también es recomendable para el cumplimiento de los objetivos comunicacionales propuestos en este PEC.

A continuación, se describen los productos comunicacionales desarrollados:

Producto “Plan estratégico de comunicación”

Imagen 8. Mockup producto comunicacional: “Plan estratégico de comunicación”.



Fuente: imagen generada con inteligencia artificial.

Un PEC es un documento que se realiza luego de haber llevado a cabo un diagnóstico de comunicación en una determinada organización. Es el resultado de un

análisis comunicacional, de un proceso de planeación estratégica, del establecimiento de objetivos comunicacionales, etc.

Según Aljure (2015), este documento debe contener siempre:

- Análisis de la situación y elaboración del diagnóstico de comunicación.
- Establecimiento de los objetivos comunicacionales.
- Identificación, clasificación y priorización de los públicos.
- Elaboración de mensajes para dichos públicos.
- Los canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados.
- Desarrollo del cronograma, presupuesto e indicadores de medición.

Un PEC tiene como fin contribuir a que la organización en la que se interviene, logre cumplir los objetivos organizacionales y lleve a cabo de manera eficiente la misión y visión que se establece.

El PEC que se realiza para Enlace establece en total 3 objetivos para diferentes áreas con oportunidades de mejora: el correcto funcionamiento de los canales de comunicación interna, el conocimiento y la comprensión de la filosofía organizacional, y la consolidación de espacios de colaboración y diálogo que fortalezcan la cultura organizacional.

A su vez, se identifican, clasifican y priorizan los públicos, con el fin de enfocar las acciones en aquellos que necesitan mayor atención frente a los problemas comunicacionales identificados. Luego, se desarrollan las bases para elaborar mensajes, se planifican actividades y productos comunicacionales alineados a los objetivos planteados.

En resumen, este plan busca asegurar la coherencia de los mensajes y acciones, adaptándolos a las necesidades de cada público, y reforzar así la misión y visión de la organización.

Producto “Guía práctica para conocer nuestro espacio”

Imagen 9. Mockup producto comunicacional: “Guía práctica para conocer nuestro espacio”.



Fuente: imagen generada con inteligencia artificial.

Esta guía es presentada en formato impreso y digital. Tiene como objetivo ser una carta de presentación para aquellos emprendimientos que quieran formar parte de Enlace, así como una herramienta útil para quienes ya forman parte. Busca facilitar la integración de los nuevos miembros, ofreciendo una visión clara, sencilla y accesible sobre el funcionamiento interno de la organización.

Este documento, en primer lugar, se presenta a la organización de forma general, seguido de una descripción de su filosofía organizacional. En esta sección, se explica cuál es la misión y la visión del cowork y cuáles son los valores que guían sus acciones.

En segundo lugar, se incluye un esquema de su estructura organizacional. Se describe cuál es la función de cada órgano de forma clara y sencilla, permitiendo que cualquier persona que pueda leer la guía lo comprenda con facilidad.

En tercer lugar, se presentan los canales de comunicación de la organización. En esta sección se explican las principales características de dichos canales y también, el tipo de información que se comunica o suele comunicar en cada uno de ellos.

Por último, se incluye un boceto que representa visualmente la distribución física de los emprendimientos dentro del *cowork*. El objetivo de esta sección es identificar quién ocupa cada lugar, la distribución de cada planta y los nombres de los emprendimientos que lo integran, para contribuir al conocimiento de quienes conforman y comparten el espacio. Este plano es meramente representativo y no refleja proporciones reales ni medidas exactas.

Producto “Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace”

Imagen 10. Mockup producto comunicacional: “Manual práctico para gestionar estratégicamente los públicos de Enlace”.



Fuente: Imágenes generadas con inteligencia artificial.

Este documento se presenta en formato impreso y digital, y va dirigido a un público esencial primario, el EGE. Tiene como objetivo contribuir a identificar cuales son los públicos de Enlace, clasificarlos según un criterio que se adecua a las características de la organización y luego priorizarlos en base a los objetivos que se plantee la organización. A modo ejemplo se presenta la priorización de los públicos de Enlace realizada en base a los objetivos del PEC.

El manual se estructura en cinco secciones. En la primera de ellas, se introduce el concepto de público y se destaca la importancia que los diferentes públicos tienen para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier organización.

Las siguientes 3 secciones constan de explicar las etapas fundamentales para gestionar los públicos de Enlace, siguiendo la conceptualización lógica de Aljure

(2015). En primer lugar se destacan los pasos para identificar a todos los públicos que de cierta forma participan con la organización.

En segundo lugar, se explica el proceso de clasificación de los públicos previamente identificados y se lo representa gráficamente en un mapa de públicos.

En tercer lugar, se presenta el proceso de priorización de los públicos y el ejemplo asociado al PEC, de tal forma que sea más fácil entender cómo gestionar estratégicamente la comunicación en Enlace.

Finalmente, la última sección está conformada por una tabla de públicos, mensajes y canales de contacto. En ella se especifica qué público es prioritario para el cumplimiento de los objetivos comunicacionales, qué tipo de información es recomendable comunicarles, las bases para la formulación de los mensajes y el canal adecuado a utilizar.

Conclusiones

A lo largo de esta intervención se pudo comprender la relevancia estratégica de la comunicación dentro de una organización, no solo como una herramienta funcional, sino como un eje transversal que atraviesa todas sus dimensiones. En el caso de Enlace, esta importancia se vuelve especialmente evidente por su modalidad de trabajo colaborativo y cogestionado, donde la interacción, el diálogo y los espacios de retroalimentación son esenciales para la convivencia y el funcionamiento diario.

El diagnóstico realizado evidenció oportunidades de mejora en la comunicación, producto de la falta de planificación y de personal especializado en el área para gestionarla. Esto impacta directamente en la circulación efectiva de los mensajes, la apropiación de los valores organizacionales por parte de los emprendedores y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Ante esto, se diseñó un PEC que busca potenciar la comunicación de Enlace, alineándola a su filosofía organizacional y contribuyendo a consolidar su identidad.

Asimismo, se detectó una baja identificación de algunos emprendedores con los valores organizacionales. En respuesta a esta problemática, se elaboró una guía práctica para conocer a Enlace, permitiendo que los actuales y nuevos emprendedores conozcan desde el inicio su funcionamiento interno y la filosofía de la organización, facilitando la apropiación de los principios del trabajo colaborativo y cogestionado.

A través de la creación de los distintos productos comunicacionales, se puso en práctica una mirada estratégica de la comunicación, entendiendo la necesidad de diagnosticar en profundidad la cultura, los valores y los procesos de comunicación. Esta visión de la realidad de Enlace, fue posible gracias a la implementación de una metodología cualitativa, cuyas herramientas (entrevistas, observaciones, *focus groups*, entre otros) permitieron explorar en profundidad los desafíos comunicacionales presentes en la organización.

El proceso de intervención permitió conocer en profundidad los flujos de comunicación del cowork y reafirmar la importancia de elaborar mensajes estratégicos, dirigidos a públicos específicos correctamente identificados y priorizados, en función de los objetivos comunicacionales que se desean alcanzar.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, se contribuye al fortalecimiento de la identidad organizacional, promoviendo el uso adecuado de los canales internos, aumentando el conocimiento sobre la filosofía organizacional entre los emprendedores y fomentando la participación en espacios de colaboración. Como recomendación, se sugiere que Enlace integre las propuestas brindadas, sostenga prácticas de planificación estratégica, continúe generando instancias de formación e intercambio y mantenga una comunicación activa, participativa y coherente con sus valores organizacionales.

Enlace enfrenta el desafío de sostener este proceso de mejora continua para consolidarse como un referente en modelos de trabajo colaborativo y cogestionado dentro del ámbito de la economía social y solidaria.

Por último, y no menos importante, el trabajo en equipo del grupo de estudiantes en interacción continua con los referentes y miembros de la organización permitió reafirmar la necesidad de una comunicación efectiva, no solo a nivel organizacional, sino como elemento que caracteriza la naturaleza del ser humano.

Reflexiones personales

El proceso colectivo de este trabajo de grado se enriquece del intercambio como equipo. A continuación, se comparten reflexiones vinculadas al proceso y aprendizaje individual de lo que fue esta etapa que implica el cierre de la trayectoria como estudiantes de grado de la Udelar.

Mathías Perdomo

Este TFG representa para mí una síntesis y culminación de un proceso de aprendizaje obtenido a lo largo de la Licenciatura. Considero que fue una excelente oportunidad para estructurar y aplicar de forma integral los conocimientos adquiridos durante todo mi recorrido académico.

Una vez más, creo que queda en evidencia cómo la comunicación, a través de sus diferentes metodologías, nos permite comprender la naturaleza de las relaciones humanas en contextos organizacionales. Gracias a la comunicación podemos acceder a la percepción que tienen los integrantes y públicos sobre una organización: cómo la ven, cómo la sienten, qué imagen tienen de ella, qué identidad proyecta y qué la hace única.

Creo que entender a las personas es también entender a las organizaciones, porque en definitiva, éstas están conformadas por quienes las integran. La comunicación, entonces, se vuelve una llave que nos permite entrar al interior de las personas, conocerlas, y acompañarlas en el desarrollo de su máximo potencial a través del diálogo, la escucha y la construcción colectiva.

Katerina Plevak

A lo largo del TFG, que vivencie como una verdadera práctica preprofesional, pude experimentar de forma directa la importancia de la comunicación en las organizaciones. No solo como herramienta estratégica para la gestión de la imagen organizacional, sino también como un elemento esencial en la gestión cotidiana de los equipos de trabajo, en la coordinación de acciones y en la construcción de vínculos dentro de la organización. La comunicación interna impacta de forma directa en el clima laboral y en la motivación de los recursos humanos.

Esta vivencia me permitió comprender que la comunicación atraviesa todos los procesos internos y externos de una organización, posibilitando la interacción, el entendimiento y el fortalecimiento del sentido de pertenencia; consolidando la identidad y cultura organizacional.

Con este trabajo no solo avancé como profesional, sino que volví a contemplar la simplicidad y complejidad que encierra la comunicación, tal como lo hice al comienzo de la carrera, al estudiar las primeras teorías comunicacionales. Redescubrí la comunicación como ese elemento que, desde los inicios de la humanidad, nos distingue del resto de los seres vivos y nos permite evolucionar y crecer como comunidad a través de la conexión con el otro.

Esta experiencia marcó un cierre académico que me permitió asumir responsabilidades, tomar decisiones y reafirmar mi vocación en el campo de la comunicación.

Maite Azambuya

El TFG es el resultado de un gran camino de aprendizaje como profesional de la comunicación, pero también como persona. Haber implementado los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera junto con un gran trabajo en equipo, hizo que el camino se disfrutara mucho más.

Este proceso me enseñó a ingresar como profesional de la comunicación a una organización que presentaba oportunidades de mejora en cuanto a esta área, en la que existen implícitamente dinámicas establecidas para la gestión de la comunicación, donde debemos contribuir a mejorarlas, para que de forma integral acompañen los objetivos que esta organización se propuso.

Entendí que la comunicación es mucho más eficiente cuando se la piensa y gestiona estratégicamente. Es por eso que puedo decir, que el eje estratégico guió nuestro trabajo y todo el proceso en equipo.

Sin dudas no fue un camino fácil, pero sí enriquecedor. Aprendí mucho en el proceso del seminario, de la organización, de mis compañeros, de la tutora y sobre todo de mi misma. Es un cierre a una etapa que llevó tiempo, y que me preparó para trabajar con organizaciones que presenten oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación.

Florencia Cetti

El desarrollo de este TFG representa el cierre de una etapa de formación y el inicio de un proceso de consolidación profesional en el campo de la comunicación. A lo largo de este recorrido, pude reafirmar que la comunicación cumple un rol que atraviesa todas las dimensiones de una organización: estructura vínculos, construye identidad, incide en la cultura organizacional, habilita (o limita) la participación y condiciona la forma en que ésta se relaciona con sus públicos. Esto es especialmente importante en organizaciones como Enlace, donde las dinámicas de trabajo colaborativo, la horizontalidad y el diálogo constante requieren una comunicación clara, planificada y alineada con sus valores.

La práctica preprofesional desarrollada en el marco de este TFG me permitió aplicar las herramientas teóricas y metodológicas aprendidas en la carrera en un contexto real, desafiante y dinámico. Enlace demostró ser una organización con gran potencial, que no solo brinda oportunidades de desarrollo a emprendedores de la economía social y solidaria, sino que también mostró una gran apertura hacia el trabajo del equipo, generando un espacio de intercambio, escucha y construcción conjunta.

Por otra parte, esta experiencia también me enseñó mucho sobre el valor del trabajo en equipo. El proceso de construcción del TFG con mis compañeros/as fue también un ejemplo de comunicación en acción: supimos escucharnos, organizarnos, sostenernos y tomar decisiones en conjunto, incluso en los momentos más exigentes. En ambos espacios (Enlace y el grupo del TFG), quedó claro que el trabajo colaborativo se potencia cuando está basado en una comunicación honesta, horizontal y constante, y cuando el objetivo a cumplir es compartido y entendido por todos.

Así, este TFG es, en lo personal, un punto de llegada, pero también el punto de partida hacia nuevos desafíos profesionales.

Referencias bibliográficas

Aljure. A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación: método y Recomendaciones Prácticas para su Elaboración*. Universidad de la Sabana. Editorial UOC.

Araujo. J. G. (2014).

El Coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo. (Tesina fin de Máster, Universidad del País Vasco, España). Recuperado de https://www.academia.edu/34398267/El_coworking_un_nuevo_concepto_de_organizaci%C3%B3n_del_trabajo

Azambuya, M., Cetti, F., Perdomo, M. y Plevak, K. (2024). *ENLACE Espacio de trabajo colaborativo "Gestión comunicacional en espacios colaborativos: fortaleciendo los valores organizacionales"*. Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1leLQ3UyKYi52I7EdilHzpWuHUu8HmM1U/view>

Cadimar, M. V., Fernández, B., Iglesias, M. V., y Leis, M. (2024). *Espacio de Arte Contemporáneo: recomendaciones para fortalecer su imagen y gestionar su comunicación externa*. (Tesis de grado, Universidad de la República, Montevideo). Colibrí. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/44447>

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

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona: Bidireccional

Costa, J. (2009). *La imagen corporativa en el siglo XXI*. (2da ed.) Buenos Aires: La Crujía.

- Enlace. (2022). *Acuerdo de uso 2022*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1J9DH3xcvHDu-v2Ky8duH0u0y8k8OjeUM/view>
- Enlace. (2023). *Documento Marco*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1js2BA5LG1kfLkgvATOvcuHfheYcRh7Dx/view?usp=sharing>
- Feess, S. (Coord.). (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Brot für die Welt. Recuperado de <https://issuu.com/calandriaperu/docs/guia-gestion-comunicacion-instituci>
- Ferrari, M y França, F. (2011). *Relaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- González Frígoli, M., Poiré, M. J., y Módena, L. (Coords.). (2016). *Gestión de la Comunicación Digital: miradas, procesos y desafíos*. (1a ed.). La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Recuperado de <https://perio.unlp.edu.ar/tif/wp-content/uploads/2021/04/Gestion-de-la-Comunicacion-Digital.pdf>
- Guerra, P. (Coord.). (2018). *Aportes desde la Universidad de la República al campo temático de la Economía Social y Solidaria*. Recuperado de <https://publicaciones.fder.edu.uy/index.php/book/issue/view/65/Texto%20completo>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.) México: McGRAW-HILL
- Intendencia de Montevideo. (2024). *Espacio de trabajo colaborativo Enlace. Bases para la nueva convocatoria a emprendimientos y organizacionales sociales*. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/14AlqQz8tavADQMH-6T7_CLeQpVnH8EXk/view
- Intendencia de Montevideo. (2025). *Desarrollo social*. Recuperado de <https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/desarrollo-social>

Intendencia de Montevideo. (2022). *Unidad Economía Social y Solidaria*. Recuperado de

<https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/unidad-economia-social-y-solidaria>

Intendencia de Montevideo. (2024). *Asamblea Extraordinaria 1° de marzo de 2024*.

Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/1dKRmhfm4dtDjSriRy-TOLSIP6k6e7DaB/view?usp=sharing>

Intendencia de Montevideo. (s.f.). *Cowork público Enlace*. Recuperado de

<https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/empresas-y-economia/cowork-publico-enlace>

Irazábal, Martorelli, Ponce, y Santangelo (2010). Técnicas cualitativas de investigación social: la entrevista en profundidad y el focus group. En *Cuadernos de metodología de investigación en comunicación social*. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/1LxhVsSX211Zdl6Gpv0pPI1XHS8zWw7ee/view?usp=sharing>

Jaureguy, A. (2019). *Sistematización y exploración de las potencialidades de un co-work público*. Colibrí. Recuperado de

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/22395>

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

Peña Vera, T. y Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental Información, cultura y sociedad. *Revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas*, 16, 55-81. Recuperado de

https://drive.google.com/file/d/1AnvQ_CodUNfynAIEphvGalGfEkEzEMYR/view

Pepe A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Revista Dixit*, 14, 18-27.

Recuperado de

<https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294>

Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos*. (1a ed.)

Nueva York: Paidós.

Tejera, D. y Vega, O. (s.f.). *Informe asistencia técnica diagnóstico situacional y líneas de acción de emprendimientos establecidos en espacio colaborativo Enlace*.

Departamento Desarrollo Social. Unidad Economía y Solidaria. Intendencia de Montevideo. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/1RePWrvkVJhuWL5LrluGcE7zoxP75eCh-k/view>

Varona, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Diálogos de la comunicación*, 39, 55,64.

Recuperado de

https://alumnosmediosuan.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf