

COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL



Alejandro Rivero Doc. 4.342.036-6

Federico Marzovillo Doc. 4.269.065-5

Gustavo Mederos Doc. 3.552.075-4

Roberto Spremolla Doc. 2.768.391-0

Tutor: Mag. Ottado, Daniel



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Comunicación interna como herramienta estratégica de gestión en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación
Montevideo, Uruguay

Agosto, 2025

Alejandro Rivero Doc. 4.342.036-6

Federico Marzovillo Doc. 4.269.065-5

Gustavo Mederos Doc. 3.552.075-4

Roberto Spremolla Doc. 2.768.391-0

Tutor: Mag. Daniel Ottado

Agradecimientos

Queremos comenzar reconociendo a cada uno de nosotros por el equipo que formamos, el compromiso, la dedicación y la colaboración sostenida a lo largo de todo el proceso. Este trabajo fue posible gracias a la convicción colectiva con la que lo encaramos y al esfuerzo compartido que supimos mantener en cada etapa.

Agradecemos especialmente a los docentes de la cátedra de Comunicación Organizacional de la FIC, y en particular al tutor Mag. Daniel Ottado y a la co-tutora Lic. Denise Vigo, por su guía, sus aportes valiosos y el acompañamiento durante todo el desarrollo del proyecto.

También extendemos nuestro reconocimiento y agradecimiento a todo el equipo docente de la Facultad de Información y Comunicación (UdelaR), por el espacio de formación brindado y por la experiencia compartida a lo largo de la carrera.

Al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, agradecemos la predisposición, apertura y colaboración constante. En especial queremos reconocer a Adriana Adano, Laura Cotto, Natalia Laprebendere y Eleonora Otegui, referentes de las áreas de Comunicación y Gestión Humana, por el tiempo y la disposición que nos brindaron a lo largo de esta consultoría.

Finalmente, a nuestros familiares y amigos, por el apoyo incondicional, la contención emocional y el acompañamiento a lo largo de esta etapa académica que hoy culmina.

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tiene por objetivo contribuir al desarrollo de capacidades comunicacionales dentro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de Uruguay. A partir del diagnóstico y las recomendaciones realizadas, se elabora un Plan Estratégico de Comunicación Interna (PEC) que contribuya a fortalecer su gestión a través de la optimización y mejora de los procesos y la apropiación de los canales formales como manera de institucionalizar las prácticas comunicacionales. Durante la etapa diagnóstica se trabajó en estrecha relación con distintas personas de la organización para entender los procesos, prácticas, vínculos y valores, además de conocer sus necesidades y expectativas en materia de comunicación interna. La investigación se estructura en tres partes: una teórica que enmarca conceptualmente el trabajo en general y la comunicación interna en particular; una sección metodológica que describe el enfoque cualitativo con carácter descriptivo exploratorio utilizado en la investigación y una tercera parte dedicada a la sistematización de hallazgos, la elaboración del diagnóstico y el diseño del PEC. Los resultados evidencian la necesidad de mejoras en los procesos y en las políticas de comunicación, así como también la oportunidad de generar una mayor visibilidad del área de comunicación en la estructura organizativa. A partir de dichos resultados, se propone un plan estratégico que contiene acciones, indicadores, medios de verificación, cronograma de actividades y presupuesto estimado. A su vez se pone énfasis en la planificación, el seguimiento y la evaluación de las acciones a ejecutar. la participación y la articulación institucional. Este trabajo busca generar un antecedente académico y un aporte práctico sobre comunicación interna a la administración pública uruguaya.

Abstract

This Final Degree Project aims to contribute to the development of communication capacities within Uruguay's Ministry of Labour and Social Security (MTSS). Based on the diagnosis and recommendations made, an Internal Strategic Communication Plan (PEC) is developed to strengthen management by optimizing and improving

processes and promoting the use of formal channels as a way to institutionalize communication practices.

During the diagnostic phase, close collaboration was established with various individuals within the organization to understand processes, practices, relationships, and values, as well as to identify their needs and expectations regarding internal communication. The research is structured into three parts: a theoretical section that conceptually frames the overall work and internal communication in particular; a methodological section describing the qualitative, exploratory-descriptive approach used; and a third section dedicated to systematizing findings, developing the diagnosis, and designing the PEC.

The results highlight the need for improvements in communication processes and policies, as well as the opportunity to enhance the visibility of the communication area within the organizational structure. Based on these findings, a strategic plan is proposed that includes actions, indicators, verification methods, an activity schedule, and an estimated budget. Emphasis is placed on planning, monitoring, and evaluating the actions to be implemented, as well as on institutional participation and coordination.

This work seeks to establish an academic precedent and provide a practical contribution to internal communication within Uruguay's public administration.

Resumo

Este Trabalho Final de Graduação tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de capacidades comunicacionais dentro do Ministério do Trabalho e da Seguridade Social (MTSS) do Uruguai. A partir do diagnóstico e das recomendações realizadas, é elaborado um Plano Estratégico de Comunicação Interna (PEC) que visa fortalecer a gestão por meio da otimização e melhoria dos processos, bem como da apropriação dos canais formais como forma de institucionalizar as práticas comunicacionais.

Durante a etapa de diagnóstico, foi realizado um trabalho em estreita colaboração com diferentes pessoas da organização para compreender os processos, práticas, vínculos e valores, além de identificar suas necessidades e expectativas em relação

à comunicação interna. A pesquisa está estruturada em três partes: uma seção teórica que enquadra conceitualmente o trabalho como um todo e a comunicação interna em particular; uma seção metodológica que descreve a abordagem qualitativa de caráter descritivo-exploratório utilizada; e uma terceira parte dedicada à sistematização dos achados, elaboração do diagnóstico e desenho do PEC.

Os resultados evidenciam a necessidade de melhorias nos processos e nas políticas de comunicação, bem como a oportunidade de gerar maior visibilidade da área de comunicação na estrutura organizacional. Com base nesses resultados, propõe-se um plano estratégico que inclui ações, indicadores, meios de verificação, cronograma de atividades e orçamento estimado. Também se enfatiza o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das ações a serem executadas, além da participação e articulação institucional.

Este trabalho busca gerar um precedente acadêmico e uma contribuição prática sobre comunicação interna para a administração pública uruguaia.

Palabras clave

Comunicación interna, Comunicación Organizacional, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Diagnóstico organizacional, Plan Estratégico de Comunicación, Cultura organizacional, Gestión del cambio, Administración pública.

Keywords

Internal communication, Organizational communication, Ministry of Labour and Social Security (MTSS), Communication diagnosis, Strategic Communication Plan, Organizational culture, Change management, Public sector,

Palavras-chave

Comunicação interna, Comunicação organizacional, Ministério do Trabalho e da Seguridade Social (MTSS), Diagnóstico comunicacional, Plano Estratégico de Comunicação, Cultura organizacional, Gestão da mudança, Setor público.

Índice

índi

ÍNDICE

Resumen	3
1. Introducción	10
2. Antecedentes	13
3. Definición del problema	19
4. Objetivos	22
4.1. Objetivo General del Trabajo Final de Grado	22
4.2. Objetivos Específicos	22
5. Metodología	24
5.1. Marco Metodológico del Plan Estratégico de Comunicación (PEC)	24
5.2. Pensar el futuro para planificar el presente - Anticipar para actuar: La prospectiva como base metodológica para la planificación estratégica	25
5.3. Análisis FODA	26
6. Marco teórico	29
7. Plan Estratégico de Comunicación (PEC)	38
7.1. Objetivo General:	38
7.2. Objetivos específicos:	39
7.3. Ejes Estratégicos del PEC	39
7.4. Públicos Internos	42
7.5. Plan Estratégico de Comunicación	45
7.6. Matriz de mensajes	47
7.7. Cronograma	49
7.8. Presupuesto	50
7.9. Seguimiento y Evaluación	53
7.10. Factores Claves de Éxito	55
8. Acciones ejecutadas	59
8.1. Taller de Sensibilización: “Transformación Interna. Comunicación, Cambio y Compromiso”	59
8.1.1. Sistematización y análisis de la actividad de cierre: compromiso individual	61
8.1.2 Análisis de la encuesta de satisfacción del Taller de Sensibilización Transformación Interna Comunicación, Cambio y Compromiso	63
Introducción y Metodología	63
8.2. Diseño y entrega del Manual de Comunicación Interna del MTSS	66
9. Conclusiones	73
10. Reflexiones personales	78
10.1. Reflexión personal de Federico Marzovillo	78
10.2. Reflexión personal de Gustavo Mederos	80
10.3. Reflexión personal de Alejandro Rivero	82
10.4. Reflexión personal de Roberto Spremolla	84
11. Referencias bibliográficas	88

12. Anexos	91
12.1. Taller de Sensibilización sobre Comunicación Interna - MTSS	91
12.2. Encuesta de satisfacción del Taller de Sensibilización: “Transformación Interna. Comunicación, Cambio y Compromiso”	97
12.3. Imágenes del Taller de Sensibilización	99
12.4. Manual de Comunicación interna	108
12.5. Encuesta de satisfacción del Manual de Comunicación Interna	128

Introducción



1. Introducción

El presente trabajo final de grado se enmarca en una práctica pre-profesional desarrollada a partir del convenio entre la Universidad de la República (Udelar) y distintas organizaciones públicas y privadas. La experiencia se llevó a cabo en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), específicamente en articulación con dos de sus áreas: la Dirección de Gestión Humana y el área de Comunicación. Dicha intervención permitió abordar problemáticas vinculadas a la gestión de la comunicación interna dentro del organismo, en diálogo permanente con los equipos técnicos de ambas unidades. Dichas instancias, permitieron al grupo conectar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera con la práctica en una institución pública de carácter nacional.

El MTSS es un organismo estatal cuya misión es la promoción y regulación del trabajo decente, la protección y la seguridad social en Uruguay. A través de sus distintas unidades ejecutoras, cumple un rol central en la formulación, ejecución y supervisión de políticas laborales, de empleo y de seguridad social, actuando en coordinación con otros organismos del Estado, organizaciones sociales y representantes de ámbitos laborales.

El trabajo realizado por el equipo se desarrolló en un año bisagra a nivel político. El 2024 fue un año marcado por elecciones internas en los partidos políticos, seguidas por elecciones nacionales para definir representantes parlamentarios y al Presidente de la República. Este contexto electoral constituyó un factor exógeno relevante para el trabajo, ya que influyó directamente en el ritmo y en el enfoque de las acciones desarrolladas. Las reuniones mantenidas durante ese año se desarrollaron con diferentes autoridades que estaban transcurriendo los últimos meses de gestión y que se involucraron de forma muy atenta a los requisitos que el equipo solicitaba, pero también había incertidumbre hacia lo que vendría el año siguiente.

Luego de realizadas las elecciones nacionales y con un nuevo presidente y mapa político, hubo cambio de autoridades en los diferentes órganos estatales y el MTSS no fue la excepción. Esta situación representó un factor endógeno relevante, dado que el equipo debió presentar y adaptar el trabajo realizado ante las nuevas autoridades que asumieron las direcciones del Ministerio.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo general contribuir al desarrollo de capacidades comunicacionales dentro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En el marco de este trabajo, se plantean algunos objetivos que orientan tanto la intervención como el análisis realizado. En tal sentido, se definen acciones que permiten vincular la práctica profesional con una mirada crítica basada en los aprendizajes adquiridos durante la formación.

Por un lado, se propone comprender y reflexionar sobre las formas en que se gestiona la comunicación interna en el MTSS, a partir de la sistematización de aprendizajes y hallazgos obtenidos durante el proceso de diagnóstico e intervención. Esta mirada busca no solo describir lo observado, sino también aportar insumos que contribuyan a pensar posibles mejoras en las prácticas comunicacionales dentro de la organización.

Por otro lado, el trabajo también apunta a fortalecer las habilidades comunicacionales del equipo, a través de la experiencia práctica. En este sentido, se busca consolidar capacidades vinculadas a la planificación, el análisis y el diseño de propuestas que permitan dar respuestas pertinentes y contextualizadas a los desafíos que presenta la gestión de la comunicación en el ámbito público promoviendo intervenciones más estratégicas y adecuadas para las necesidades de la institución.

Ambos objetivos se enlazan en una propuesta que combina la intervención situada con el aprendizaje profesional, en un proceso que habilita tanto la producción de conocimiento sobre el caso trabajado como el desarrollo de herramientas que serán fundamentales para el futuro desempeño en el campo de la comunicación organizacional.

Antecedentes

02

2. Antecedentes

Para la elaboración del Trabajo Final de Grado, se tomó como base el Diagnóstico Comunicacional (Marzovillo et al., 2024) elaborado sobre el MTSS, en el marco del Seminario Taller de Graduación en Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la UdelAR.

A su vez, se llevó a cabo una exploración sobre artículos científicos, portales web, revistas revisadas por pares y diferentes investigaciones académicas con información de carácter científico, con el objetivo de recopilar información y conocimientos significativos sobre organismos públicos y de carácter burocrático en los cuales se hayan detectado problemas y/o deficiencias en la comunicación interna.

Como expresan Batthyány y Cabrera, el marco de antecedentes *“está formado por el conjunto de conocimientos que otros estudios ya han logrado sobre el tema o el problema de investigación propuesto por el investigador. Son referencias directas a resultados obtenidos dentro de una misma área de indagación”* (Batthyány y Cabrera, 2011, p. 29)

2.1 Diagnóstico de Comunicación Interna en el MTSS

De la intervención realizada durante el 2024, surgen los procesos y problemas identificados en el sistema comunicacional interno. Tomando como punto de partida esta problemática se generan insumos que permiten diseñar a futuro, intervenciones efectivas, asegurando que las propuestas se fundamenten en datos concretos. A su vez, el marco teórico utilizado otorga un encuadre que permite comprender y fundamentar el abordaje del diagnóstico realizado, estableciendo las categorías analíticas necesarias para identificar, interpretar y sistematizar las problemáticas detectadas en los flujos, prácticas y sentidos de la comunicación interna.

En esta instancia, se identifica que en el MTSS no existe un área específica de comunicación interna. Al momento del diagnóstico, la misma se encuentra liderada por la encargada de Gestión Humana quien lo hace desde un abordaje operativo-funcional a lo largo de toda la estructura. Esta situación limita el desarrollo de una estrategia comunicacional integral y la gestión de misma dentro del organismo.

Otro aspecto que se identifica en el MTSS, es la existencia de culturas compartimentadas dentro de cada unidad ejecutora, también llamadas “chacritas” en la jerga interna. Las mismas generan fragmentación, dificultando la comunicación horizontal y la coordinación, lo que favorece la comunicación informal ante la falta de procesos formales claros y accesibles.

A su vez, también surge del diagnóstico, la carencia de un relato inspirador que conecte a los funcionarios con la importancia que tiene el organismo en el cual trabajan, generando que algunas personas “piquen piedras” sin internalizar la importancia de su rol en la defensa de los derechos laborales y la seguridad social. La falta de un discurso motivador impide construir un sentido de pertenencia y convertirlos en “constructores de catedrales”, comprometidos con los objetivos del ministerio.

Por otra parte, se identifica un uso ineficiente de herramientas de comunicación interna como la Intranet y Zimbra, evidenciando una baja adopción tecnológica (especialmente entre el personal de mayor edad), y una resistencia al cambio. Esta situación se agrava por la falta de un plan estratégico de comunicación interna y un liderazgo débil en la implementación de las TIC, lo que limita la eficacia y agilidad de los procesos internos. Asimismo, existe una carencia de protocolos definidos para la comunicación entre funcionarios y el área de Gestión Humana, lo que provoca confusión e inequidad. La prevalencia de canales informales sobre los formales genera descoordinación y reduce la eficiencia, dado que los empleados prefieren consultar a compañeros en lugar de utilizar fuentes oficiales como la Intranet.

A raíz de lo mencionado, se recomienda reestructurar el área de Comunicación, llevándola a un rol de asesoría, dirigida por un Director/a de Comunicaciones y dividiéndola en dos subdirecciones, interna y externa. Se propone adoptar una comunicación multidireccional en red, designando facilitadores y organizando instancias de “design thinking”. A su vez, se considera crucial mejorar la accesibilidad y utilidad de las herramientas digitales, comunicar eficazmente sus beneficios, fomentar un sentido de pertenencia y aprendizaje, y promover un liderazgo que valore las contribuciones individuales y motive la adopción de nuevas tecnologías.

Del mismo modo, es clave poder generar reuniones horizontales para sugerir mejoras, implementar encuestas, crear un Plan de Comunicación Interna, capacitar a los jefes de área, repensar el proceso de inducción, mejorar la información de contacto de los funcionarios en la Intranet, realizar jornadas de integración trimestrales y crear instancias de traspaso de conocimientos por parte de funcionarios con experiencia. Finalmente, se sugiere homenajear a los funcionarios jubilados, destacando su trayectoria en el Ministerio.

2.2 La comunicación como herramienta para optimizar el relacionamiento interno de una organización de salud entre los sectores médico-quirúrgico de la emergencia del Hospital de Clínicas Uruguay

Otro antecedente que se toma en cuenta es el realizado en 2023 en el Hospital de Clínicas de Montevideo por Rossina Fossali y Camila Rocca.

Dicha elección se justifica al tratarse de otro organismo público y burocrático, que se enfrenta a desafíos significativos en cuanto a la comunicación interna, lo que repercute directamente en su funcionamiento y en los resultados obtenidos.

El estudio revela que la emergencia del hospital presenta problemas en su comunicación interna, destacándose tensiones entre equipos de trabajo, especialmente entre médicos generales y el equipo anestésico quirúrgico. Estas tensiones se traducen en una serie de problemas que obstaculizan la fluidez en la transferencia de información, la cooperación y el trabajo conjunto, lo cual es vital en un entorno de alta presión como lo es la puerta de emergencia de un nosocomio. En tal sentido, se identifica la necesidad de fomentar vínculos más sólidos entre los diferentes equipos para promover una comunicación más efectiva, mejorar el desempeño laboral y la atención a los usuarios. A través de entrevistas y observaciones, se evidencia que el fortalecimiento de la comunicación interna no solo beneficia a los empleados, sino que también redundará en una atención más adecuada y eficiente a la población.

“Se busca que la comunicación sea mayoritariamente eficiente ya que es esencial para que la seguridad y la coordinación de respuesta sean certeras, y que además se vea reducido el impacto negativo en las personas afectadas. Se debe partir con

información clara y precisa para tomar decisiones informadas y contribuir con una respuesta organizada y efectiva ante situaciones críticas”.

(R. Fossali y C. Rocca, 2023, p. 28)

Como recomendaciones, el trabajo sugiere implementar herramientas y estrategias de comunicación que permitan abordar las debilidades actuales y optimizar el rendimiento de los equipos. Estas acciones no solo están orientadas a resolver la problemática de comunicación encontrada, sino también a establecer un entorno laboral más colaborativo y productivo.

2.3 Comunicación interna en la Facultad de Ciencias: Propuestas estratégicas para optimizar el flujo informativo

Por último, se elige el trabajo que desarrollaron en 2024 Emiliano Cameto, Agustina Lacava, Elisa Pérez y Joaquina Sánchez, en la Facultad de Ciencias de la UdelaR.

Se considera el mismo debido a que se trata de un organismo público con una estructura burocrática similar a la del MTSS y con dificultades relevantes en su comunicación interna, lo que impacta directamente en el desempeño funcional y en los resultados conseguidos por dicha Facultad.

El problema principal radica en que se presentan dificultades para mantener una comunicación interna eficiente mediante la casilla de correo “Todos FCien” todos@fcien.edu.uy. Esta herramienta funciona como una lista de difusión que agrupa a diversos sectores de la Facultad, incluyendo docentes, estudiantes, egresados/as y personal administrativo, quienes pueden enviar mensajes variados a este espacio.

La sección de Informática de la Facultad es responsable de revisar y aprobar los correos enviados, aunque no existen normas claras que regulen el tipo de contenido o la frecuencia de los mensajes, más allá de evitar agresiones o temas relacionados con política partidaria. La falta de canales específicos provoca una notable desorganización en la información difundida, tanto en su contenido como en su presentación visual. La lista, que debería ser un canal clave para la comunicación, pierde efectividad al carecer de un protocolo definido para la difusión dirigida a los distintos grupos que la integran. Esto genera una mezcla de información relevante

con mensajes que no siempre son pertinentes para todos los destinatarios. Por otra parte, se detecta una limitación en la comunicación debido a la distribución demográfica interna. El sistema actual de pantallas informativas no abarca toda la infraestructura física de la Facultad, dejando fuera a ciertos colectivos, especialmente a investigadores y funcionarios docentes ubicados en niveles superiores, quienes no cuentan con acceso a este medio de comunicación dentro de la institución.

El trabajo, realizado con un enfoque metodológico mixto, permitió identificar las principales barreras que afectan la comunicación interna en la Facultad de Ciencias. En función de estas barreras, el trabajo plantea recomendaciones que puedan servir como lineamientos para el Plan Estratégico de Comunicación. La primera recomendación sugiere que se deben revisar y establecer pautas claras para el uso de la lista de correos “Todos FCien”. En la práctica, la lista funciona como un repositorio de información sin criterios formales definidos, lo que genera un espacio comunicativo confuso y desordenado. Por eso, el trabajo especifica que es necesario acordar una normativa de comunicación en conjunto con la Unidad de Comunicación de la Facultad (U.C), que regule el tipo de mensajes permitidos y su frecuencia, para que tenga lugar un uso más organizado y eficiente de este canal.

En segundo lugar, se sugiere segmentar la lista de distribución “Todos FCien” con el propósito de adaptar la información a los distintos públicos que la integran. Esta segmentación contribuye para que los mensajes sean más pertinentes y específicos para cada grupo, evitando la saturación y la mezcla de contenidos poco relevantes.

Finalmente, el trabajo recomienda reformular la ubicación y el funcionamiento del sistema de pantallas internas en el edificio de la Facultad. Dado que la estructura física actual limita la cobertura de estas pantallas, especialmente para investigadores y funcionarios ubicados en niveles superiores, se propone instalar un circuito interno de pantallas estratégicamente distribuidas en las plantas bajas y altas. En teoría, este sistema debería permitir la segmentación y difusión de información según el área o grupo de interés, mejorando así la accesibilidad y efectividad de la comunicación interna.

Definición del problema



3. Definición del problema

El diagnóstico de comunicación interna realizado en 2024 en el MTSS evidenció una serie de debilidades que afectan el funcionamiento y la efectividad de los procesos comunicacionales dentro del organismo.

En tal sentido, el problema detectado tiene que ver con la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo impacta la gestión de comunicación interna en el desarrollo organizacional del MTSS en el período 2020-2024?

A partir de esta, se formularon una serie de preguntas secundarias que permitieron profundizar el análisis y comprender con mayor precisión las dinámicas comunicacionales dentro del Ministerio:

- ¿Cuáles son las principales deficiencias, obstáculos y/o reclamos expresados por los funcionarios en lo que refiere a la comunicación interna?
- ¿Cómo perciben los funcionarios la claridad de las instrucciones y directrices comunicadas desde las Gerencias y Dirección General?
- ¿Cómo se ve impactado el trabajo entre las áreas y los departamentos por la ausencia de una comunicación interna efectiva?
- ¿Qué rol desempeñan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos de comunicación interna en el Ministerio?
- ¿Qué acciones o aspectos de mejora en la comunicación interna podrían implementarse para optimizar el desarrollo organizacional del Ministerio?

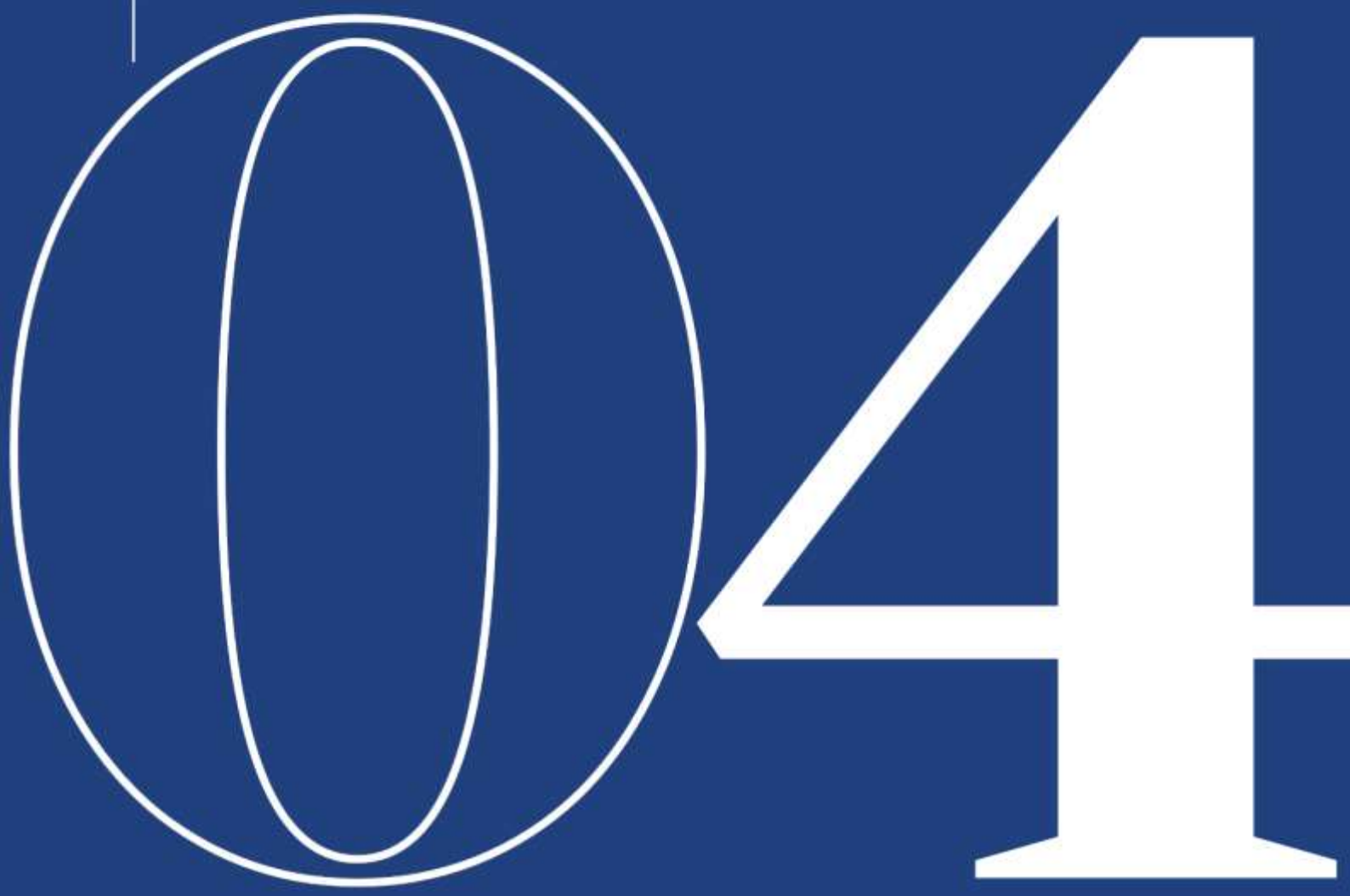
Desde este abordaje, entre los principales problemas identificados se encuentra la falta de un equipo dedicado a la comunicación interna, lo que ha generado una gestión fragmentada y desarticulada, sin un enfoque estratégico. Además, el área de Comunicación, con foco principal en lo externo, no es percibida internamente como un referente para acompañar y coordinar procesos comunicacionales dentro del Ministerio.

El diagnóstico también mostró una marcada fragmentación entre áreas, lo que algunos funcionarios describieron como “chacritas”. Esta lógica de funcionamiento compartimentado impide que la información circule de manera fluida, genera descoordinación y debilita los vínculos interdepartamentales. Las Unidades Ejecutoras presentan dificultades para comunicar hacia dentro sus decisiones,

cambios de procedimiento o acciones relevantes, lo que afecta tanto el alineamiento institucional como la calidad de los servicios prestados.

Por otra parte, se identificó una ausencia en la apropiación de los canales formales de comunicación como la Intranet o el correo institucional (Zimbra), ya sea por su poco uso, interfaz poco amigable y la falta de actualización. Esto ha generado una fuerte dependencia de los canales informales, lo que da lugar a la falta de sistematización de la información y procesos, lo cual impacta en la pérdida de trazabilidad.

Objetivos



4. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que orientan el desarrollo del Trabajo Final de Grado, los cuales están en diálogo con el Plan Estratégico de Comunicación y responden al enfoque académico del trabajo, articulando la experiencia de intervención con los propósitos formativos de la carrera.

4.1. Objetivo General del Trabajo Final de Grado

Contribuir al desarrollo de capacidades comunicacionales dentro del MTSS.

4.2. Objetivos Específicos

1) Generar conocimiento sobre la gestión de la comunicación.

Refiere a la sistematización de aprendizajes y hallazgos obtenidos durante el proceso de diagnóstico e intervención, con el fin de aportar una mirada crítica y reflexiva sobre cómo se gestiona la comunicación interna en una organización pública como el MTSS. Implica no sólo relevar datos, sino también interpretarlos.

2) Desarrollar habilidades comunicacionales para la gestión de la comunicación.

Apunta a fortalecer, desde la práctica, competencias vinculadas a la planificación, el análisis y la propuesta de soluciones comunicacionales, con el propósito de brindar respuestas más eficaces y contextualizadas a los desafíos que presenta la gestión de la comunicación en el ámbito público.

Ambos surgen como respuesta a los principales hallazgos del diagnóstico realizado durante 2024. A partir del análisis de las problemáticas detectadas, se definieron metas que orientan el diseño e implementación de un Plan Estratégico de Comunicación, con el objetivo de mejorar los procesos internos, fortalecer la articulación entre áreas y promover una cultura comunicacional más efectiva y participativa.

Metodología

05

5. Metodología

5.1. Marco Metodológico del Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

El plan se fundamenta metodológicamente en el enfoque propuesto por Aljure (2015), el cual estructura su diseño en torno a una secuencia lógica y articulada de fases. Estas comprenden: un análisis de situación (interna y externa), el análisis FODA, la definición de objetivos comunicacionales, la identificación y clasificación de públicos estratégicos, la formulación de mensajes clave, el diseño de acciones y tácticas y la definición de indicadores de evaluación y control. Este modelo se articula con una perspectiva estratégica que busca garantizar que toda intervención comunicacional aporte valor real al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Continuando con ese enfoque, Aljure enfatiza en la importancia de identificar si las causas de los problemas a resolver son, total o parcialmente, de naturaleza comunicacional, a fin de evitar diseñar planes donde las acciones comunicativas no sean pertinentes. Asimismo, señala la necesidad de que el PEC esté alineado con la estrategia organizacional y que el diseño de acciones se base en un diagnóstico profundo y contextualizado. Desde esta perspectiva, el análisis de situación (diagnóstico) constituye la fase inicial, permitiendo identificar el punto de partida de la organización con el fin de proyectar un escenario deseado a futuro. En este caso, el diagnóstico se elaboró a partir del relevamiento y la investigación realizada entre los meses de mayo a noviembre de 2024.

Como parte del mismo, se aplicó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permitió dimensionar las condiciones internas y externas de la organización. Este insumo metodológico contribuyó a orientar la definición de objetivos estratégicos, los cuales, según Aljure, deben ser concretos, alcanzables, medibles y estar directamente vinculados a las problemáticas comunicacionales identificadas. En este sentido, se utilizó información proveniente de entrevistas, encuestas, revisión documental y reuniones con actores claves del Ministerio.

La identificación y priorización de públicos fue otra fase importante del proceso. Según Aljure (2015), los públicos deben clasificarse estratégicamente en función de su incidencia con los objetivos del PEC. De manera complementaria, la Asociación de

Comunicadores Sociales Calandria (2019) distingue entre públicos primarios (directo) al que se dirige las acciones y debe generar el cambio y públicos secundarios (indirecto) que actúan como transmisores del mensaje y pueden ayudar a lograr el cambio necesario. Esta segmentación permite adecuar los mensajes a los distintos grupos y seleccionar los canales más pertinentes para cada uno.

En cuanto a los mensajes, estos fueron diseñados tomando como referencia la matriz propuesta por la A.C.S Calandria (2019), que subraya la necesidad de generar mensajes alineados con los intereses y características de cada público, con el objetivo de provocar una modificación de percepción, actitudes o comportamientos. La coherencia entre los mensajes emitidos, las posibilidades reales de la organización y las expectativas de los públicos se entiende como un principio rector, tanto desde la mirada de Aljure como de Calandria.

En la fase táctica, se definieron las acciones, recursos y medios necesarios para la ejecución del PEC, cuidando que fueran viables según los recursos disponibles. Esta etapa incluye la elaboración de un cronograma operativo, recomendado tanto por Aljure (2015) como por Calandria (2019), en el cual se detallan las actividades, responsables, canales, mensajes, plazos y fuentes de verificación. Para su presentación, se utilizó una matriz operativa sugerida por Calandria, que facilita la visualización integral del plan y contribuye a su monitoreo.

La etapa final implica la definición de mecanismos de medición y control. Aljure diferencia entre indicadores de gestión (orientados a verificar la eficiencia en el uso de recursos) e indicadores de impacto (enfocados en determinar el logro de los objetivos comunicacionales). Estos instrumentos permiten retroalimentar el proceso, facilitar el aprendizaje institucional y promover la mejora continua.

5.2. Pensar el futuro para planificar el presente - Anticipar para actuar: La prospectiva como base metodológica para la planificación estratégica

El enfoque metodológico adoptado en este trabajo combina la planificación estratégica con la perspectiva prospectiva, en una articulación que sigue los planteamientos de Uranga (2008) y que son consideradas por el autor como complementarias. La planificación se concibe como un proceso sistemático y racional que organiza los recursos disponibles en función de objetivos deseables y

alcanzables. A su vez, la prospectiva, definida por Merello (citado en Uranga, 2006), implica la construcción de escenarios futuros deseables desde los cuales se reflexiona críticamente sobre el presente. Esta mirada permite ampliar el horizonte de planificación y diseñar estrategias comunicacionales orientadas al cambio organizacional sostenido. De esta manera, se entiende que la planificación prospectiva se apoya en escenarios futuros para desde allí proyectar y diseñar acciones del presente.

Lejos de negar la relevancia del diagnóstico de situación el cual permite realizar el PEC, la prospectiva lo resignifica al integrarlo dentro de una dinámica dialéctica entre presente y futuro, estimulando una planificación participativa y consensuada entre los diferentes actores del Ministerio. De esta manera, se supera una visión reactiva o lineal, adoptando un modelo de intervención que potencia la creatividad, la anticipación y la transformación.

5.3. Análisis FODA

Para una adecuada definición de los objetivos de este plan, se realizó un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee el MTSS en la actualidad. Para ello se tomó como punto de partida el diagnóstico de comunicación realizado a la organización en el año 2024 al cual se agregó los aportes realizados por los nuevos miembros del equipo de comunicación del Ministerio en el 2025.

Partiendo por las **fortalezas** que posee el MTSS, se identificó la existencia un área de Comunicación, de hábitos y ritos compartidos por los miembros de la institución al interior de cada unidad, el compromiso tácito de los equipos de Comunicación y gestión Humana con la mejora continua. Así mismo se destaca la disponibilidad de recursos tecnológicos y la disposición de mandos medios para mejorar la comunicación interna.

En relación a las **oportunidades**, existe la posibilidad de utilizar herramientas tecnológicas que permitan un acercamiento entre los actores de las diferentes unidades, así como también podría ser pertinente utilizar canales formales de comunicación, como el correo institucional, que permita organizar la información, facilitar su búsqueda y acumular un historial.

Como **debilidades** se detectó una escasa comunicación y transferencia de información entre las distintas unidades ejecutoras, la ausencia de políticas y procesos de comunicación, la falta de transferencia de información clara y oportuna desde las oficinas del Ministerio hacia las Oficinas de Trabajo del interior del país, el exceso de utilización de canales informales para comunicarse a nivel interno y el poco conocimiento de lo que hacen las distintas áreas y unidades.

Por último, como **amenazas**, se identificaron la persistencia de una cultura organizacional fragmentada en las diferentes áreas, la resistencia al cambio por parte de algunas jerarquías y el funcionariado en general, la sobrecarga en el uso de canales informales que limita la participación en espacios formales de comunicación, la dificultad en la medición de resultados y la falta de presupuesto destinado a la comunicación interna.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Existencia de una unidad de comunicación - Presencia de canales institucionales (intranet, correo, sitio web). - Compromiso del equipo de Comunicación con la mejora continua. - Compromiso del área de Gestión Humana con la mejora de la comunicación interna. - Disponibilidad de recursos tecnológicos básicos. - Disposición de algunos mandos medios para mejorar la comunicación interna.	- Escasa comunicación entre las distintas unidades ejecutoras. - Ausencia de políticas y procedimientos de comunicación. - Falta de transferencia de información clara y actualizada hacia las Oficinas de Trabajo del interior del país. - Uso excesivo de canales informales para comunicarse a nivel interno. - Desconocimiento de actividades entre áreas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Utilizar herramientas tecnológicas que permitan un mayor acercamiento entre las unidades. - Aprovechar el contexto de transformación digital del Estado. - Incorporar nuevas prácticas de gestión comunicacional. - Establecer instancias regulares de coordinación interáreas. - Incrementar el uso estratégico de la comunicación interna.	- Persistencia de la cultura organizacional fragmentada. - Resistencias al cambio por parte de algunas jerarquías y funcionariado. - Sobrecarga del uso de canales informales que limita la participación en espacios formales de comunicación . - Dificultades en la medición de resultados comunicacionales. - Falta de presupuesto destinado a la comunicación interna.

Marco teórico



6. Marco teórico

Los fundamentos teóricos que sustentan el presente Trabajo Final de Grado surgen a raíz de la experiencia del equipo durante su intervención con la organización en la instancia del diagnóstico. Asimismo, la elección de los conceptos está directamente vinculada con las problemáticas encontradas en el MTSS y posteriormente acordadas con las áreas de Comunicación y Gestión Humana de la organización.

Comunicación

Es un proceso esencial en toda organización, ya que en todos los niveles de actividad las personas adquieren y comparten información de manera constante. Como señala I. Chiavenato (2009), la comunicación es clave porque los administradores y equipos no trabajan directamente con las cosas, sino con la información que manejan sobre ellas. Todas las funciones administrativas tales como la planeación, organización, dirección y control pueden concretarse solamente mediante la comunicación, que resulta indispensable para el funcionamiento organizacional.

En el Ministerio, la problemática central identificada en el diagnóstico realizado radica en la dificultad para lograr una comunicación eficaz y fluida entre las distintas áreas y actores de la institución. Esta situación afecta la coordinación, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales, en un contexto marcado por desafíos como la adaptación a nuevas formas de trabajo y los cambios tecnológicos.

En este sentido, la comunicación trasciende la simple transmisión de información: constituye un acto humano fundamental, donde el verdadero desafío radica en lograr que los/as funcionarios/as no sólo intercambien datos, sino que realmente compartan y comprendan los mismos significados. Tal como se evidencia en la dinámica diaria del Ministerio, las dificultades comunicacionales no solo afectan los procesos administrativos, sino que también inciden en la posibilidad de construir acuerdos y entendimientos comunes, esenciales para el funcionamiento organizacional.

“La palabra comunicación proviene del latín communicatio y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión.”

(I. Chiavenato, 2009, p 308).

De este modo, la comunicación en el MTSS no solo implica la transferencia de información, sino también la construcción de un sentido compartido entre los distintos actores, aspecto que resulta fundamental para abordar la problemática central detectada y avanzar hacia una gestión más integrada, eficiente y consciente.

Comunicación Organizacional

La misma, cumple un papel central en la vida de toda organización, ya que permite que las personas alineen sus acciones y comportamientos en torno a objetivos comunes. En palabras de Chiavenato (2009), “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización”. Este intercambio puede darse a través de canales formales, definidos por la estructura jerárquica, o mediante vías informales que surgen en la cotidianeidad laboral. Así, la información circula tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, e incluso de manera horizontal entre diferentes áreas, adaptándose a la dinámica y necesidades de cada contexto.

En el Ministerio, el diagnóstico evidencia que la complejidad de la estructura organizativa, la variedad de direcciones y áreas, sumadas a la no existencia de un área específica de comunicación interna, generan desafíos para que la información llegue de manera clara y oportuna a todo el funcionariado. Muchas veces, los mensajes se ven afectados por “cuellos de botella” en los diferentes niveles jerárquicos o se distorsionan en el proceso, lo que dificulta la construcción de acuerdos y la coordinación de tareas o procedimientos. Además, la incorporación de nuevas tecnologías y modalidades de trabajo, como la virtualidad, han intensificado

la necesidad de fortalecer los canales de comunicación y la capacidad de escucha dentro del Ministerio.

La comunicación organizacional no es un proceso perfecto: los mensajes suelen transformarse a medida que se transmiten y, en ocasiones, el sentido original puede perderse o modificarse. Por ello, resulta fundamental que el MTSS promueva espacios de diálogo y retroalimentación, y fomente habilidades de escucha activa y empática entre sus integrantes, para lograr una comprensión común y un relato compartido que permitan avanzar hacia una gestión más integrada y eficiente.

Comunicación interna

Profundizando en el desarrollo de la comunicación organizacional, un concepto clave y que a su vez se trata del eje central de este trabajo, es **la comunicación interna**. Autores como A. Brandolini, M. González y N. Hopkins (2009) plantean que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede tomarse como recurso técnico. Es un medio orientado a resultados, con énfasis en la recepción de los mensajes y la comprensión de los mismos. Está dirigida al público interno de la organización y tiene como propósito crear un entorno laboral armonioso, productivo y participativo.

Además, una comunicación interna efectiva fortalece el compromiso del personal, ya que, al estar informados, los funcionarios se sienten parte de un proyecto institucional más amplio. Esto incrementa su motivación y refuerza la cultura organizacional.

Lo que ocurre en el MTSS al haber una gestión ineficiente de la comunicación interna es que se genera un ambiente fragmentado entre las distintas áreas, siendo poco participativo y, en ocasiones, improductivo. La baja comunicación intra e inter área genera desinformación en algunos aspectos clave, ya sea para la gestión como para la atención de los usuarios.

Canales de comunicación y Públicos

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones requiere comprender **los canales** a través de los cuales circula la información y **los públicos** a quienes está dirigida la misma. La articulación entre ambos conceptos resulta fundamental para

diseñar estrategias comunicacionales efectivas, especialmente en contextos complejos como el del MTSS.

Kreps (1995), al abordar la comunicación en las organizaciones, describe los sistemas por los cuales fluye la información, la cual lo hace a través de **canales formales** como así también de **canales informales**. A su vez, se refiere a la **comunicación descendente** como un flujo crítico que a menudo enfrenta obstáculos y distorsiones, impidiendo que los mensajes de la dirección lleguen de forma clara y efectiva a todos los niveles. Esta situación puede generar desinformación y afectar la moral del personal. Por otra parte, subraya la importancia de la **comunicación ascendente** como esencial para que los problemas, sugerencias y percepciones de los empleados lleguen más arriba en la escala jerárquica, lo cual es vital para una gestión informada y la mejora del clima laboral. A su vez, resalta la importancia de la **comunicación horizontal**, ya que facilita la interacción y coordinación entre pares y entre distintas áreas de una organización. Esta interacción lateral es crucial para el intercambio de información, la resolución de problemas conjuntos y el establecimiento de acuerdos. Además, la "vía clandestina" o comunicación informal es reconocida por Kreps, sugiriendo que esta opera en paralelo a los canales formales y puede influir en la percepción de los mensajes oficiales. En el MTSS, el diagnóstico revela un uso ineficiente de herramientas de comunicación interna y una fragmentación que dificulta la llegada de información clave. Las dificultades en la comunicación descendente, la debilidad en la comunicación ascendente y la limitada fluidez horizontal, especialmente entre las jefaturas de las distintas unidades ejecutoras, contribuyen a esta fragmentación, impactando directamente en la coordinación de tareas y la atención a los usuarios.

Por su parte, Capriotti posiciona la noción de **público** como un pilar fundamental en la comunicación corporativa. Define al público de una organización como "un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma". (Capriotti, 2009, p 73). El autor enfatiza la importancia de identificar y segmentar a estos públicos para comprender sus intereses y comportamientos comunicativos. Esta diferenciación es clave para adaptar los mensajes y asegurar su efectividad. En el MTSS, la heterogeneidad de su funcionariado, que incluye múltiples

direcciones, áreas y niveles jerárquicos, conforma diversos públicos internos con necesidades informativas y expectativas variadas. El análisis del diagnóstico señala la falta de un relato inspirador y la existencia de una cultura organizacional fragmentada, lo cual impide lograr identificar o atender eficazmente a estos públicos. La ausencia de un área de comunicación interna agrava esta situación, impidiendo que la información pertinente llegue a cada grupo de forma clara y oportuna.

La articulación entre los canales de comunicación y los públicos es crucial para superar la deficiencia en la comunicación interna del MTSS. Una comunicación interna efectiva no solo requiere transmitir información, sino asegurar que esta sea recibida, comprendida y retroalimentada por los públicos adecuados a través de los canales más pertinentes para ellos. Los impedimentos en el flujo de la comunicación descendente, la debilidad en la comunicación ascendente y las deficiencias en la comunicación horizontal, sumados a la existencia de diversos públicos con necesidades específicas, crean un escenario donde la información puede perderse o distorsionarse. El diagnóstico confirma que la ineficiencia en el uso de herramientas, la falta de protocolos claros y un débil liderazgo en la implementación de las TIC exacerban estas problemáticas. Esto implica que no solo basta con emitir mensajes, sino que es fundamental comprender a quién se dirigen y a través de qué vías se hacen, en pos de adaptar los mismos y fortalecer la comunicación tanto ascendente, descendente y horizontal. Tal como se concluye en el diagnóstico, resulta fundamental crear espacios de formación y diálogo para fortalecer el acuerdo entre las jefaturas de las distintas áreas y así afianzar el compromiso del funcionariado y mejorar la fluidez de la comunicación. De esta manera se podrá construir un sentido compartido, combatir la fragmentación y resignificar el valor de la labor, impulsando una gestión más integrada y eficiente.

Eficacia y eficiencia

Retomando la línea de Chiavenato (2009), plantea que a las organizaciones hay que considerarlas de manera simultánea desde dos perspectivas, que son la **eficiencia** y la **eficacia**. Si bien ambos conceptos suelen vincularse, en la práctica no siempre van de la mano.

La **eficiencia** hace referencia a cómo se utilizan los recursos disponibles. Se trata de una relación entre los insumos que se emplean y los resultados que se obtienen, básicamente es una comparación entre lo que se invierte y lo que se logra. De esta manera, apunta a mejorar los procedimientos, métodos y herramientas utilizados para llevar adelante las tareas, buscando que los recursos se utilicen de manera racional. Se concentra en los medios, más que en los fines.

En cambio, la **eficacia** se relaciona con la capacidad para alcanzar los objetivos. Evalúa si realmente se están satisfaciendo las necesidades planteadas o cumpliendo las metas institucionales. A diferencia de la eficiencia, se centra en los resultados, más que en el procedimiento.

Es posible que una organización sea eficiente pero no eficaz o viceversa e incluso, en el peor de los casos, que no sea ninguna. El escenario más deseable es aquel en que ambas dimensiones se combinen.

En el diagnóstico se identificaron situaciones que reflejan tensiones entre la eficacia y la eficiencia. A modo de ejemplo, las áreas logran cumplir con sus tareas o metas, pero lo hacen a través de métodos que no están sistematizados, lo que genera un uso ineficiente del tiempo, los canales y los recursos disponibles.

También se evidenció una baja apropiación de las herramientas institucionales como la Intranet. Aunque este medio permite que la información circule, su uso limitado impide que realmente se convierta en un instrumento eficaz y eficiente para una comunicación fluida en todo el organismo.

Otro ejemplo es el de la fragmentación con la que operan algunas áreas, lo que algunos funcionarios denominan como “chacritas”. Esta forma de funcionamiento aislado puede permitir que cada sector cumpla con sus objetivos inmediatos (eficacia), pero en conjunto debilita el funcionamiento institucional, ya que se pierden oportunidades de articulación, se duplican esfuerzos y se generan descoordinaciones (poco eficientes).

Plan Estratégico de Comunicación

La planificación de la comunicación es un paso fundamental para garantizar que los mensajes, canales y acciones comunicativas estén alineados con los objetivos organizacionales. En este sentido, A. Aljure (2015) hace una aclaración sobre dos conceptos que parecen sinónimos, pero no lo son. Uno de ellos es la **Planificación Estratégica de la Comunicación**, que es un proceso orientado a analizar el contexto, definir objetivos comunicacionales, y establecer los procedimientos, canales, acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. Además, contempla la formulación de mecanismos e indicadores que permitan evaluar y monitorear tanto la gestión como los resultados de la comunicación. En cambio, el **Plan Estratégico de Comunicación (PEC)** es un documento que se genera a raíz de la planeación estratégica y se trata de una herramienta metodológica que permite organizar, proyectar y evaluar las acciones dentro de un período determinado, en coherencia con sus propósitos y objetivos estratégicos. Además, el autor comenta que “Un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión”. (A. Aljure, 2015, p 82.).

El enfoque propuesto por el autor sostiene que la comunicación no debe gestionarse de manera improvisada ni limitarse a lo operativo, sino que requiere una mirada estructurada, transversal y evaluable. En esa línea, el PEC se plantea como una herramienta para convertir la comunicación en un verdadero instrumento de gestión institucional. Para ello, propone una secuencia lógica de etapas que permiten planificar con claridad y coherencia.

El proceso comienza con la elaboración de un **diagnóstico** que permite relevar la situación comunicacional de la organización. A partir de allí, se **definen objetivos** que deben ser alcanzables y estar alineados con los propósitos institucionales. Luego, se **identifican los públicos** relevantes del plan, reconociendo sus características, intereses e influencias potenciales (ya sean facilitadoras u obstaculizadoras) para su implementación. Una vez establecidos los públicos, se **diseñan los mensajes** adecuados para cada uno, considerando tanto el contenido como la forma de presentación más efectiva.

Además, se analizan y **fortalecen los canales institucionales**, garantizando que los flujos de información sean suficientes, claros, pertinentes y accesibles. Finalmente, se **establecen el cronograma, el presupuesto y los indicadores** que permiten organizar las acciones en el tiempo, prever los recursos necesarios y medir tanto la ejecución como los resultados del plan. De este modo, el PEC promueve una gestión comunicacional orientada a objetivos y con capacidad de mejora continua.

El diagnóstico reveló algunos problemas comunicacionales como la falta de una bajada institucional clara que unifique políticas, procesos y procedimientos, la falta de comunicación intra-inter áreas y baja apropiación de las herramientas digitales por parte de los funcionarios, entre otros. Frente a este escenario, la implementación de un PEC se presenta como una vía necesaria para ordenar, fortalecer y proyectar los procesos internos, alineándolos con los objetivos institucionales.

Plan Estratégico de Comunicación



7. Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

Como fue mencionado, la comunicación interna constituye un eje transversal y estratégico en el funcionamiento de las organizaciones, en tanto da estructura y sentido a los vínculos, procesos, prácticas y decisiones que atraviesan la vida institucional. En el caso del MTSS, el diagnóstico comunicacional evidenció la existencia de diversas disfunciones en los flujos internos de información, así como carencias en la planificación, sistematización y comunicación entre las Unidades Ejecutoras, las distintas áreas y el funcionariado en general.

En consonancia con las orientaciones conceptuales de autores referenciados en el marco teórico, se reconoce que la comunicación interna no debe reducirse a una función operativa de transmisión de mensajes, sino que debe entenderse como un componente estructural del sistema organizacional, capaz de incidir directamente en el logro de los objetivos organizacionales, la motivación del personal, la implementación de políticas públicas en este caso y la construcción de una cultura organizacional sólida, inclusiva y transparente.

En ese marco, el PEC se inscribe como una propuesta de intervención situada y orientada a fortalecer las capacidades comunicacionales mediante acciones sistemáticas, participativas y sostenibles. A partir del proceso de diagnóstico, se definieron el objetivo general y los objetivos específicos los cuales se traducen en líneas de acción concretas, indicadores de gestión y mecanismos de monitoreo y evaluación, tomando como punto de partida las recomendaciones realizadas por A. Aljure (2015) y la Oficina Regional Andina (Calandria, 2019).

Este PEC busca no solo atender los síntomas de los problemas de comunicación interna identificados, sino generar condiciones propicias para un futuro cambio cultural en la forma que se concibe y se gestiona la comunicación en el MTSS.

7.1. Objetivo General:

Fortalecer la gestión de la comunicación interna del MTSS

7.2. Objetivos específicos:

- 1) Optimizar los procesos de comunicación interna mediante la institucionalización de criterios, canales y prácticas compartidas.
- 2) Mejorar los procesos de comunicación interna entre los responsables de las Unidades Ejecutoras y los/as funcionarios/as con el fin de mantenerse informadas/os sobre las decisiones y cambios en las políticas y procedimientos dentro del organismo.
- 3) Contribuir a la apropiación de los canales formales de comunicación, promoviendo y fortaleciendo el uso de los mismos como forma de institucionalizar prácticas formales y trazables.

Dichos objetivos están definidos y son atravesados por la perspectiva de género y la equidad con el fin de promover prácticas comunicacionales inclusivas, que desafíen estereotipos y contribuyan a la equidad de género.

Así mismo se procura que el PEC considere los lineamientos del Área de Género del MTSS e incorpore los compromisos asumidos por Uruguay en materia de igualdad y no discriminación (Ley 18.104)

7.3. Ejes Estratégicos del PEC

De acuerdo con los objetivos específicos planteados y atendiendo a las dimensiones estructurales, simbólicas y operativas que configuran la comunicación organizacional en el sector público, el presente PEC se estructura a partir de cuatro ejes estratégicos que orientan el diseño, la implementación y el monitoreo de las acciones previstas.

1. Institucionalización de la comunicación interna.

Este eje busca consolidar una gestión planificada, sistemática y estratégica de la comunicación interna a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales y del posicionamiento del rol del DIRCOM como figura articuladora de las políticas comunicacionales del Ministerio. Se propone, en este sentido, avanzar hacia la institucionalización de la comunicación interna mediante la conformación de un equipo específico con competencias claramente definidas, en articulación con el área de Comunicación ya existente.

Este eje se sustenta en la perspectiva de autores como Villafañe (2006), Brandolini (2009) y Muranga (2012), quienes plantean que no puede haber calidad institucional sin calidad comunicacional, entendida esta como una práctica profesional con planificación, objetivos, procedimientos y evaluación. Asimismo, retoma los lineamientos establecidos por Calandria (2019), que subrayan la necesidad de formalizar estructuras internas que den soporte a los procesos comunicativos en las organizaciones.

Las acciones contempladas incluyen la conformación de un equipo específico de comunicación interna, la capacitación de referentes y la elaboración de instrumentos de gestión (manuales, protocolos, contenidos estratégicos). Este eje está directamente vinculado con los objetivos 1 y 3 del PEC, en tanto se orienta a dotar al MTSS de una estructura organizacional y de una capacidad operativa que garantice la sostenibilidad del plan en el mediano y largo plazo.

2. Mejora de flujos y procesos comunicacionales.

Este eje se centra y busca intervenir sobre los flujos internos de información, promoviendo su trazabilidad, pertinencia y oportunidad. Retoma la noción de

"arquitectura comunicacional organizacional" propuesta por Schvarstein (2003), entendida como el conjunto de normas, circuitos, soportes y actores que ordenan la circulación de sentido dentro de la organización para configurar la dinámica interna y las narrativas institucionales.

Se asocia al diseño de flujogramas, a la sistematización de prácticas comunicativas y al fortalecimiento de las instancias de articulación interáreas. Por lo tanto, este eje articula principalmente con los objetivos 1 y 2 del PEC.

3. Legitimación de los canales formales.

A partir de los resultados del diagnóstico, que evidencian un bajo nivel de uso y apropiación de los canales formales disponibles, este eje se orienta a reposicionarlos como herramientas confiables, accesibles y eficaces para el conjunto del funcionariado. En línea con lo planteado por Calandria (2019), se trata de consolidar una cultura comunicativa institucional que privilegie los canales formales como soporte principal de los vínculos laborales.

Este eje se vincula con el objetivo específico 3 del PEC, y sus acciones incluyen capacitaciones, campañas internas, seguimiento de estadísticas y generación de contenidos atractivos.

4. Identidad, participación y cultura colaborativa.

Este eje propone consolidar una cultura comunicacional que promueva la participación activa del funcionariado en los procesos de comunicación, a partir de dinámicas horizontales, abiertas y orientadas a la construcción de sentido colectivo. Inspirado en el enfoque dialógico de autores como Taylor y Bogdan (1986) y Schvarstein (2003), este eje busca generar condiciones para la apropiación de los procesos de cambio comunicacional como un proceso compartido.

Se vincula transversalmente con los tres objetivos específicos, ya que está presente en el diseño participativo de herramientas, en la generación de espacios de retroalimentación y en la co-creación de prácticas comunicativas sostenibles.

Eje Estratégico	Propósito	Vinculación con objetivos específicos
1. Institucionalización de la comunicación interna	Promover la consolidación de normas, estructuras, protocolos y equipos que garanticen la sostenibilidad de los procesos de comunicación interna.	Objetivos 1 y 3
2. Mejora de flujos y procesos comunicacionales	Optimizar la circulación de la información entre UE, áreas y niveles jerárquicos.	Objetivos 1 y 2
3. Legitimación de los canales formales	Promover el uso efectivo, sistemático y reconocido de los canales institucionales.	Objetivo 3
4. Identidad, participación y cultura colaborativa	Fomentar la apropiación colectiva de la comunicación como función transversal. Reforzar el sentido de pertenencia y la humanización de los vínculos institucionales	Objetivos 1, 2 y 3

7.4. Públicos Internos

En el proceso de planificación estratégica de comunicación interna del MTSS, la identificación y análisis de los públicos internos resulta una etapa sustantiva para garantizar la eficacia de las acciones comunicacionales. La comprensión de estos públicos, sus dinámicas, funciones y necesidades particulares, constituye una condición necesaria para la elaboración del PEC y que está en línea con lo planteado por autores como Aljure (2015) y Calandria (2019), quienes sostienen que la comunicación organizacional efectiva requiere de la identificación y el conocimiento profundo de los actores que la protagonizan.

En el caso del MTSS, se identifican los siguientes públicos internos que, desde distintos niveles jerárquicos y funciones, intervienen en la vida institucional:

1. Las autoridades ministeriales: comprenden a los máximos niveles de decisión del organismo: el Ministro, el Subsecretario y la Directora General. Constituyen el núcleo de decisión estratégico del Ministerio y requieren una comunicación clara, concisa y alineada con las decisiones políticas y administrativas de alto impacto.

2. Las unidades ejecutoras se encargan de llevar a cabo las políticas, planes y programas diseñados por el ministerio. Estas unidades se dividen en diferentes áreas y direcciones, cada una con sus funciones específicas dentro de la estructura organizacional. Todas ellas, requieren circuitos comunicacionales multidireccionales para garantizar la operatividad del Ministerio.

Algunas de las unidades ejecutoras clave son:

Dirección General de Secretaría: Encargada de la gestión administrativa y financiera del ministerio, además de articular e implementar las líneas estratégicas.

Dirección Nacional de Trabajo (DINATRA): Responsable de la política laboral y la negociación colectiva. Su rol exige una comunicación interárea eficiente, que favorezca la integración entre las unidades

Dirección Nacional de Empleo (DINAE): Se ocupa de las políticas y programas de empleo, formación profesional y capacitación laboral.

Dirección Nacional de Seguridad Social: Encargada de la política de seguridad social y la gestión de los sistemas de protección social.

Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social: Supervisa el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad social.

Dirección Nacional de Coordinación en el Interior (DINACOIN): Coordina la implementación de las políticas del MTSS en todo el territorio nacional. Su rol exige una comunicación interárea eficiente, que favorezca la integración entre las unidades

3. El funcionariado técnico-profesional integra equipos con formación específica en áreas como derecho laboral, estadísticas, inspección y administración. Su trabajo se basa en el tratamiento de información especializada, por lo que precisan mensajes institucionales precisos, pertinentes y oportunamente difundidos.

4. El personal administrativo y de apoyo, muchas veces invisibilizado en los procesos comunicacionales formales, cumple una función clave en la operativa diaria del Ministerio. Su inclusión en los circuitos de información refuerza el sentido de pertenencia y la cohesión interna.

5. El equipo del Centro de Atención a la Ciudadanía (CAC) que incluye el Call Center, constituye un actor estratégico al estar en contacto directo con los usuarios. Dicho departamento cuya función es la centralización de la información y la provisión de múltiples servicios al usuario con procedimientos unificados y la tecnología adecuada, requiere mecanismos que aseguren el acceso fácil y actualizado a la información institucional y a la capacitación continua sobre procedimientos, normativa y servicios.
6. El área de Comunicación posee competencias técnicas en diseño, relación con los medios y redes sociales, aunque su vinculación con la comunicación interna es aún limitada. Reforzar su rol como articulador estratégico con otras áreas representa una oportunidad para consolidar una arquitectura comunicacional integral.
7. El área de Gestión y Desarrollo Humano, por su rol en la capacitación, el bienestar y el desarrollo profesional del personal, representa un aliado clave en la implementación del PEC. Su vínculo directo y permanente con el funcionariado permite generar sinergias con los objetivos comunicacionales del plan.
8. Las comisiones internas y grupos de trabajo institucionales operan como espacios de participación, consulta y asesoramiento transversal. Su fortalecimiento como nodos comunicacionales favorece el enfoque colaborativo, democratiza la gestión y amplía la circulación de sentidos al interior del organismo.
9. Los pasantes y becarios/as, al incorporarse de manera temporal a la estructura del MTSS, enfrentan desafíos de inserción, orientación y acompañamiento institucional. Incorporarlos en el sistema de comunicación interna contribuye a una experiencia formativa integral y coherente con los valores públicos.
10. Los sindicatos y delegados/as gremiales, en tanto actores legítimos del diálogo social interno, representan una vía clave para canalizar demandas, comunicar decisiones y promover acuerdos. Su inclusión en los procesos comunicacionales fortalece la transparencia y la legitimidad institucional.

7.5. Plan Estratégico de Comunicación

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividad	Público destinatario	Canales	Indicador	Medios de verificación
Fortalecer la gestión de la comunicación interna del MTSS	Optimizar los procesos de comunicación interna mediante la institucionalización de criterios, canales y prácticas compartidas	Actualizar y rediseñar la Intranet institucional para integrar y vehicular la política y los procedimientos de comunicación interna.	Funcionariado en general, responsables de Unidades Ejecutoras y mandos medios.	Intranet, correo institucional, reuniones, boletín interno digital.	Sistema diseñado y operativo; % de UE que envían regularmente la información. % de funcionarios conoce y accede	Capturas de pantalla, registros accesos y tráfico web, encuesta de percepción, reporte técnico-estadístico del área TIC.
		Diseñar e implementar un flujograma de procesos comunicacionales.	Todo el funcionariado (Montevideo e Interior).	Presentaciones internas. Reuniones de socialización, Intranet.	Flujograma implementado; N° de reuniones; % de participac.; Tasa de clics	Documento gráfico, Registro de reuniones y presentaciones. Encuestas. Analíticas - CMS
		Realizar reuniones periódicas de coordinación entre responsables de UE y referentes de otras áreas con el fin de fortalecer el intercambio de información y promover la articulación interinstitucional.	Responsables de UE, jefaturas de departamento, referentes de otras áreas y de comunicación	Reuniones presenciales y/o virtuales, agenda compartida, correo institucional. Espacios de coordinación	Reunión quincenal o mensual sostenida durante 1 año. % de participación de responsables de las UE y áreas convocadas.	Acta de reunión; listado de asistencia; registros de acuerdos; informes de avance y seguimiento; cronogramas de encuentros.
		Elaborar y validar participativamente un Manual de Comunicac. Interna	Responsables de UE, mandos medios, equipo de com. interna.	Talleres de validación, correo instituc., Intranet.	Manual validado y distribuido antes del mes 4 del PEC.	Documento final, actas de validación, correo de distribución.
		Conformar un equipo de comunicación interna que facilite y gestione los procesos de la misma.	Dirección General de Secretaría, Equipo Gestión Humana, UE, referentes de áreas, mandos medios, funcionarios/as técnicos/as	Llamado interno institucional, correo institucional, reuniones técnicas, Intranet.	Equipo conformado en el primer trimestre; reunión mensual documentada. Plan de trabajo en los próximos seis meses.	Registro del llamado interno; Resolución de la designación. Comunicado interno. Mail: comunicacioninterna@mtss.gub.uy

(*) Asegurar visibilidad en coordinación con el Área de Género, accesibilidad a normativas, guías y recursos de atención. Visibilizar fechas como el 8M o el 25N, promoviendo mensajes de corresponsabilidad y no discriminación

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividad	Público destinatario	Canales	Indicador	Medios de verificación
Fortalecer la gestión de la comunicación interna del MTSS	Mejorar los procesos de comunicación interna entre los responsables de las Unidades Ejecutoras y los/las funcionarias/os	Capacitar a los responsables de las UE en prácticas efectivas de comunicación institucional.	Responsables de UE.	Talleres presenciales y virtuales, materiales digitales.	Nº responsables capacitados y % que valoran positivamente la formación.	Encuestas de satisfacción; actas de talleres; listados de asistencia.
		Implementar talleres de sensibilización y capacitación sobre comunicación interna.	Funcionario en general (Montevideo e Interior)	Talleres presenciales y virtuales, correos con materiales.	Nº de talleres realizados; % de valoración positiva.	Actas, encuestas, listados de asistencia, informes de evaluación.
		Establecer un protocolo formal para el envío periódico de informes de gestión desde las UE.	Responsables de UE.	Formato estándar de informe, correo institucional, archivo en servidor común.	Protocolo institucional validado y % de cumplimiento en el segundo trimestre.	Documento del protocolo; registros de envío; checklist institucional.
		Desarrollar contenidos informat. breves desde las UE para la difusión interna a través de canales digitales.	Funcionario general (Montevideo e Interior)	Intranet, boletín electrónico, correo institucional.	Periodicidad mensual sostenida; tasa de apertura.	Historial de publicaciones; estadísticas de acceso o lectura.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividad	Público destinatario	Canales	Indicador	Medios de verificación
Fortalecer la gestión de la comunicación interna del MTSS	Contribuir a la apropiación de los canales formales de comunicación, promoviendo y fortaleciendo el uso de los mismos como forma de institucionalizar prácticas formales y trazables	Diseñar e implementar una campaña interna de sensibilización y formación sobre el uso sistemático de los canales formales institucionales como medios de comunic. inter y entre áreas.	Todo el funcionariado (Montevideo e Interior).	Intranet, correo institucional, afiches internos, boletín digital.	% que usa habitualmente los canales formales intra e inter áreas; % de cumplimiento de políticas y procedimientos. % de reducción de errores. Resultados de encuesta clima	Encuestas, grupos de discusión, entrevistas, análisis de datos (uso de Intranet/correo). Evaluación de desempeño. Registro de piezas comunicacionales. Reportes de seguimiento.
		Implementar una estrategia organizacional de reconocimiento a equipos o áreas que hagan uso sostenido y eficaz de los canales formales de comunicación	Responsables de UE, referentes de áreas, jefaturas intermedias, personal administrativo y técnico.	Correo institucional, Intranet, Boletín interno digital, reuniones de coordinación.	Notoriedad lograda mediante 3 experiencias destacadas relevadas y difundidas bimestralmente. % del personal que valora la iniciativa	Registro de experiencias reconocidas; publicaciones en boletín e Intranet.
		Diseñar e implementar en la Intranet un espacio que integre datos básicos del funcionariado e incluya alertas automáticas de cumpleaños, fechas importantes y bienvenida a nuevos ingresos, con el fin de favorecer la identidad e imagen, fortalecer vínculos y promover la comun. entre áreas.	Todo el funcionariado (Montevideo e Interior)	Intranet, base de datos de Gestión Humana.	Plataforma activa y operativa en el segundo trimestre. Índice de satisfacción. Resultados encuesta de clima.	Capturas del espacio en Intranet; registro de accesos; encuesta de percepción; validación por parte del Equipo Gestión Humana. Encuesta de clima

Fuente: Plan de acción propuesto por Aljure, A. (2015) p.183 - Formato adaptado -

7.6. Matriz de mensajes

La Producción de Mensajes incorpora de manera transversal, un enfoque orientado a:

- Promover el uso sostenido de un lenguaje que visibilice todas las identidades de género, evitando expresiones discriminatorias o estereotipadas.
- Generar mensajes y contenidos que promuevan y refuercen los valores de respeto, corresponsabilidad, diversidad y equidad dentro de la organización.

Acción	Público Objetivo	Mensaje Conceptual (¿Qué se quiere decir?)	Mensaje Creativo (¿Cómo se va a decir?)
Conformar un equipo de comunicación interna	Gestión Humana, Dirección General, mandos medios	Necesitamos un equipo transversal que impulse, coordine y fortalezca la comunicación interna.	"Sumáte a construir comunicación desde adentro."
Actualizar y rediseñar la Intranet institucional	Funcionariado general (Montevideo e Interior)	La intranet es el espacio institucional por excelencia donde informarse y conectarse. Queremos que sea una herramienta útil, clara y actualizada para tu día a día en el MTSS.	"Una nueva Intranet, pensada para vos" ó "Tu portal, tu lugar. Renovamos la forma de estar informados"
Diseñar e implementar un flujograma de procesos comunicacionales	Funcionariado general	El flujograma nos permitirá entender mejor cómo fluye la información en el MTSS, potenciando la colaboración y mejorando la eficiencia.	"Conocé el camino de la comunicación. Todos los pasos importan."
Realizar reuniones periódicas de coordinación entre UE y otras áreas	Responsables de UE, jefaturas, referentes	Queremos generar espacios de diálogo, articulación y coordinación para que la información fluya de forma efectiva.	"Más diálogo, mejores decisiones. Reuniones que conectan áreas e ideas."
Elaborar y validar participativamente un Manual de Comunicación Interna	Responsables UE, mandos medios	Contar con reglas claras y compartidas mejora la forma en que nos comunicamos dentro del MTSS.	"Nuestro manual para una comunicación compartida"

Capacitar a los responsables de las UE	Responsables de UE	Brindaremos herramientas concretas para que liderar también sea comunicar con claridad.	"Comunicar es liderar mejor. Sumáte a la capacitación."
Implementar talleres de sensibilización y capacitación sobre Comunicación Interna	Funcionariado general	Queremos reforzar una cultura del diálogo y la participación a través de instancias formativas para mejorar el trabajo diario y el clima organizacional.	"Escucharnos, aprender, crecer: talleres para mejorar juntos." ó "Comunicar bien, trabajar mejor. Sumáte al cambio"
Establecer un protocolo formal para informes de gestión	Responsables de UE	Unificar criterios nos ayudará a compartir información de forma más eficiente y ordenada.	"Protocolos que facilitan la comunicación, proveen información relevante y optimizan el desempeño de nuestras tareas."
Desarrollar contenidos informativos desde UE	Funcionariado general	Conocer lo que pasa en otras áreas mejora la coordinación y fortalece nuestra identidad institucional.	"Desde tu unidad, para todo el MTSS. Contá lo que hacés."
Campaña interna sobre uso de canales formales	Todo el funcionariado	Promovemos el uso sistemático de los canales oficiales para asegurar trazabilidad y claridad.	"Ahora hablamos en clave institucional. ¡Sumáte a los canales formales!"
Estrategia de reconocimiento al uso eficaz de canales	Referentes, responsables, mandos medios	Destacamos y compartimos buenas prácticas de comunicación interna entre áreas.	"Cuando comunicás bien, ganamos todos. Seamos ejemplo"
Espacio en Intranet con datos del funcionariado	Funcionariado general	Conectarnos también es saber quién está del otro lado. Queremos humanizar la comunicación.	"Hoy cumple años alguien del equipo ☐. "Comunicar también es vincular."

Fuente Matriz de elaboración de mensajes según públicos objetivos de ACS Calandria (2019) pág. 60

7.7. Cronograma

El cronograma de implementación del PEC para el MTSS, se organiza en torno a los tres objetivos específicos y sus principales acciones, distribuidas mensualmente, de acuerdo con una proyección anual factible de ejecución.

Se propone comenzar por la instalación del equipo de comunicación interna a fin de la elaboración de instrumentos base.

Las acciones de difusión, formación y participación se concentran en los meses 2-3 y 4, una vez que estén definidos los criterios, recursos y soportes técnicos para su ejecución.

Cada actividad será monitoreada y evaluada, previendo una evaluación general al finalizar el período para retroalimentar futuras ediciones del PEC.

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
Semana	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Acción																								
1.1 Actualizar y rediseñar la Intranet institucional																								
1.2 Diseñar flujograma de procesos comunicacionales																								
1.3 Reuniones periódicas de coordinación																								
1.4 Elaborar y validar Manual de Comunicación Interna																								
1.5 Conformar equipo de comunicación interna																								
2.1 Capacitar responsables de UE																								
2.2 Talleres de sensibilización																								
2.3 Establecer protocolo para informes de gestión																								
2.4 Desarrollar contenidos informativos breves																								
3.1 Campaña de sensibilización sobre canales formales																								
3.2 Estrategia de reconocimiento a equipos																								
3.3 Implementar espacio en Intranet																								

Realización
Presentación
Puesta en acción
Actividades permanentes
Evaluación



7.8. Presupuesto

El presente presupuesto contempla los costos estimados necesarios para la implementación del PEC en el período comprendido entre agosto 2025 y enero 2026. En el mismo se detallan aquellas actividades que requieren inversión adicional, apoyo técnico externo o producción especializada, dado que el Ministerio ya dispone de un equipo de comunicación, plataforma de intranet y ciertos recursos audiovisuales. Cada monto se expresa en pesos uruguayos (UYU) y contempla los valores sin IVA (22%).

Presupuesto – Plan Estratégico de Comunicación Interna (PEC)				
Rubro	Detalle de la acción	Frecuencia Unidad	Costo estimado por unidad (UYU)	Subtotal estimado (UYU)
1. Capacitación y talleres	Diseño e implementación de talleres presenciales/virtuales	6 talleres	20.000	120.000
	Honorarios para facilitadores externos (si aplica)	2 facilitadores	30.000	60.000
2. Producción de materiales	Diseño y diagramación del Manual de Comunicación Interna	1 edición	25.000	25.000
	Impresión del manual en versión reducida (opcional)	200 ejemplares	300	60.000
3. Campaña interna de difusión	Producción de piezas gráficas (afiches, mailing, redes internas)	Campaña	35.000	35.000
	Impresión y colocación de afiches en sedes del MTSS	100 afiches	250	25.000
4. Desarrollo y mantenimiento digital	Rediseño y desarrollo frontend/backend y UX	1	60.000	60.000
	Actualización de contenidos en Intranet institucional	12 ediciones	2.500	30.000
5. Evaluación y seguimiento	Diseño y aplicación de encuesta de percepción interna	2 encuestas	15.000	30.000
	Procesamiento y análisis de resultados	2 informes	12.500	25.000
6. Gestión general del plan	Reuniones de coordinación, seguimiento, logística operativa	Gastos varios	—	20.000

7. Imprevistos	—	—	—	25.000
Total estimado				515.000

Los montos podrán ajustarse dependiendo de la redistribución de recursos existentes, de acuerdos internos y/o licitaciones públicas.

Así mismo, se contempla una lógica de optimización, aprovechamiento de recursos y capacidades internas para reducir los costos externos previstos.

A su vez, se estima como posibilidad, gestionar apoyos o acuerdos interinstitucionales con otros organismos como ONSC y AGESIC.

Por último, teniendo en cuenta que puede haber actividades que ya cuentan con recursos humanos o técnicos asignados, los mismos se pueden considerar como aportes en especie.

7.9. Seguimiento y Evaluación

Siguiendo el enfoque de gestión orientado a resultados de Peter F. Drucker, suele afirmarse que lo que no se mide, no se puede gestionar (Drucker, 1954). Esta paráfrasis destaca la importancia que tiene la medición de resultados de una acción, para evaluar su efectividad y realizar ajustes para su mejora y optimización.

La etapa de **seguimiento y evaluación** es una fase imprescindible para garantizar su eficacia, sostenibilidad y mejora continua. Según la *Guía para la Gestión de la Comunicación en las Instituciones* (Oficina Regional Andina - Calandria, 2019), esta etapa debe permitir no solo monitorear el cumplimiento de las acciones planificadas, sino también identificar aprendizajes y realizar ajustes durante su implementación.

En esta línea, autores como Brandolini (2009) destacan que el seguimiento es un proceso que monitorea y controla la ejecución del plan, en el cual se realizan diferentes mediciones para saber cómo evolucionan las acciones implementadas. En tal sentido, esta fase también se transforma en una instancia diagnóstica ya que permite corregir y/o adaptar el plan a la realidad que presentan las actividades implementadas con el fin de alcanzar el logro de los objetivos del plan de comunicación interna.

La evaluación por su parte, no debe limitarse a resultados cuantitativos, sino que debe considerar también indicadores cualitativos que den cuenta de la calidad del vínculo

institucional, el fortalecimiento del clima organizacional y la apropiación de los mensajes por parte del funcionariado.

En tal sentido, una evaluación comunicacional debe articular dimensiones operativas, simbólicas y relacionales, observando tanto el funcionamiento técnico de los canales como los sentidos que circulan en la organización.

Para ello el área de Comunicación, deberá informar los avances de la ejecución del plan a toda la estructura del MTSS, a través de los canales formales establecidos y como parte de los informes de seguimiento y evaluación del PEC.

Objetivos del seguimiento y evaluación:

- Asegurar la implementación efectiva del PEC conforme al cronograma y acciones planificadas.
- Identificar desviaciones, obstáculos o necesidades emergentes durante la ejecución del Plan.
- Medir el impacto de las acciones comunicacionales en los distintos públicos internos.
- Promover una cultura organizacional basada en la mejora continua, la escucha activa y el aprendizaje colectivo.
- Garantizar la retroalimentación entre los actores involucrados, especialmente entre el equipo de comunicación, gestión humana, las autoridades y los equipos técnicos.

Estrategia metodológica y acciones a seguir:

A. Seguimiento continuo (carácter operativo y formativo)

1. **Reuniones quincenales del equipo del PEC:** con participación del equipo de Comunicación, referentes de Gestión Humana y responsables de las unidades ejecutoras, con el objetivo de revisar avances, identificar desvíos y ajustar procesos.
2. **Bitácora digital de avances:** registro en formato compartido (uso de Drive o Intranet) donde se sistematicen los avances, las dificultades, los aprendizajes y las propuestas de mejora de cada acción ejecutada.

3. **Semáforo de cumplimiento mensual:** visualización gráfica del estado de implementación (realizado; en curso; postergado) para facilitar la comprensión del avance del Plan por parte de la Dirección General de Secretaría.

B. Evaluación intermedia (mes 6) y final (mes 12)

1. **Aplicación de encuestas internas de percepción comunicacional:** orientadas a funcionarios/as de las distintas unidades, con preguntas cerradas y abiertas que evalúen la claridad, pertinencia, oportunidad y efectividad de los mensajes institucionales, así como el funcionamiento de los canales formales.
2. **Grupos focales de evaluación cualitativa:** seleccionando muestras representativas de trabajadores de diferentes perfiles jerárquicos y geográficos, para recoger impresiones sobre los cambios percibidos en la comunicación interna, las barreras persistentes y las propuestas de mejora.
3. **Evaluación del uso de los canales digitales (intranet, mailing):** mediante métricas tales como número de accesos, tasas de apertura, interacción, etc. y percepción subjetiva de los usuarios/as a través de encuestas.
4. **Informe semestral y final de evaluación del PEC:** análisis integrados (cuantitativo y cualitativo), sistematización de hallazgos, recomendaciones y plan de ajustes.

C. Indicadores propuestos

Dimensión	Indicador
Implementación operativa	% de acciones ejecutadas en tiempo y forma según cronograma.
Participación interna	N° de unidades y cantidad de funcionarios que participan de forma activa en los espacios de comunicación.
Apropiación institucional	% de funcionarios que declaran conocer los objetivos del PEC.
Funcionalidad de canales	% de uso activo de intranet / correo según registros y encuestas.
Calidad percibida	Nivel de satisfacción general con la comunicación interna.

Mejora del clima organizacional	Valoración de la mejora en la comunicación y colaboración interáreas.
---------------------------------	---

Herramientas e Instrumentos sugeridos

- Planilla de monitoreo de acciones (formato Excel compartido).
- Formularios de encuestas anónimas (Google Forms o similar).
- Guía de pauta para moderación de grupos focales.
- Reportes ejecutivos en formato PowerPoint, Prezi, Canva o similares para presentaciones institucionales.

Responsables de la ejecución

- Equipo de Comunicación (liderazgo técnico y ejecución).
- Equipo de Gestión Humana (seguimiento organizacional).
- Unidad de Evaluación del Ministerio (cuando aplique para acompañamiento técnico).
- Responsables de cada dirección o departamento (referentes de control por acción/actividad).

Periodicidad

- Seguimiento operativo: mensual.
- Evaluación intermedia: mes 6.
- Evaluación final: mes 12.

7.10. Factores Claves de Éxito

Los factores claves de éxito son aquellos elementos imprescindibles que permiten asegurar su implementación efectiva, su sostenibilidad en el tiempo y el logro de los objetivos trazados.

Estos factores se fundamentan en una perspectiva técnica, política, organizacional y simbólica y su identificación resulta esencial para guiar la implementación del plan.

Factor	Descripción
Compromiso institucional por parte de las autoridades	El respaldo explícito de las máximas autoridades del Ministerio es indispensable para legitimar el Plan, priorizar sus acciones en la agenda institucional y facilitar la coordinación interárea.
Integración del enfoque estratégico en la cultura organizacional	Superar la visión instrumental de la comunicación para asumirla como función estratégica, transversal y co-gestionada por todos los niveles. Esto requiere un cambio cultural progresivo.
Designación y fortalecimiento del equipo de Comunicación Interna	Contar con un equipo específico, con roles definidos, competencias técnicas y recursos asignados, para liderar la ejecución del PEC. La articulación con el área de Gestión Humana es clave.
Participación activa de los funcionarios y las funcionarias	Fomentar una cultura comunicacional participativa y dialógica, donde se promueva la retroalimentación, la co-creación de contenidos y la consulta permanente a los públicos internos.
Adecuación de los canales y formatos comunicacionales	Asegurar el funcionamiento efectivo, accesible y actualizado de los canales formales, en particular la intranet y el correo institucional, adaptados a los distintos perfiles del funcionariado.
Sistematización del seguimiento y evaluación	Incorporar una metodología de monitoreo constante, con indicadores claros y una lógica de mejora continua, que permita ajustar las acciones y evidenciar el impacto del PEC en la organización.

Coherencia con los objetivos estratégicos institucionales	El PEC debe estar alineado con la misión, visión y objetivos generales del Ministerio y articularse con otros planes. Esto favorece su sostenibilidad y genera coherencia.
Dotación de recursos adecuados	La disponibilidad de recursos humanos, técnicos y presupuestales son un requisito básico para la viabilidad del Plan.
Visibilización de los logros y avances	Comunicar los resultados contribuye a fortalecer el proceso, la apropiación y la legitimidad del mismo.

Acciones
ejecutadas

08

8. Acciones ejecutadas

Como parte del proceso de mejora de la comunicación interna del MTSS, se desarrollaron y ejecutaron diversas acciones alineadas con los hallazgos institucionales realizados en 2024. A continuación, se describen dos de las acciones llevadas a cabo, así como sus fundamentos, características y productos comunicacionales resultantes.

8.1. Taller de Sensibilización: “Transformación Interna. Comunicación, Cambio y Compromiso” – Fotos en Anexo

Esta instancia fue concebida como una acción formativa y de sensibilización destinada al funcionariado de diferentes áreas y niveles jerárquicos del Ministerio. El objetivo principal fue promover la reflexión crítica sobre la comunicación interna, visibilizar los problemas diagnosticados y generar compromiso con una cultura organizacional más colaborativa y transparente.

Metodología:

El taller incluyó actividades individuales, dinámicas grupales, debates guiados y juegos de roles que permitieron trabajar sobre situaciones reales y se proponen prácticas de mejora.

La primera dinámica desarrollada durante el taller se realizó de forma individual y llevó por título “**¿Cómo comunico?**”. Se propuso a los participantes que reflexionaran sobre una experiencia reciente de comunicación laboral. Para ello, se les solicitó que escribieran en una hoja cuál fue el último mensaje vinculado a su trabajo que habían emitido antes de asistir al taller, a quién o a quiénes fue dirigido, por qué canal lo habían enviado y si consideraban que había sido efectivo. Este resultado no solo se evaluaba en función de haber recibido una respuesta, sino también en términos de cómo evolucionó la situación o intercambio posterior al mensaje. Algunas personas compartieron sus experiencias con el grupo, relatando el contenido del mensaje y las consecuencias o acciones que se desencadenaron a partir del mismo, lo que permitió abrir una instancia de análisis sobre las prácticas comunicacionales cotidianas en el MTSS.

La segunda actividad, y primera grupal, consistió en una dinámica basada en la **fábula de los canteros y la catedral**. Luego de contar el relato y contextualizar su sentido, se organizó a los participantes en grupos reducidos para debatir y compartir cuándo, en su experiencia dentro del Ministerio, sentían que estaban "picando piedras" y cuándo, en cambio, sentían que contribuían a "construir una catedral". Esta metáfora permitió reflexionar sobre el sentido del trabajo y el rol que la comunicación interna cumple en la motivación, la claridad de objetivos y el vínculo con la misión institucional. La consigna fue bien recibida por los asistentes, quienes comprendieron rápidamente la propuesta y aportaron distintas miradas sobre sus vivencias en el entorno laboral, generando un intercambio enriquecedor y participativo.

La tercera actividad del taller, también de carácter grupal, se denominó **“Problemas reales, soluciones posibles: la escena que todos conocemos”**. En esta instancia, se propuso a los participantes identificar problemáticas concretas vinculadas a la comunicación interna que enfrentan habitualmente en sus tareas diarias. A partir de esta identificación, se pidió que imaginaran y propusieran posibles soluciones, considerando su rol y contexto laboral. La dinámica permitió visibilizar situaciones comunes como la falta de coordinación entre áreas, el uso inadecuado de los canales formales o la ausencia de protocolos claros. A su vez, permitió generar propuestas constructivas desde la experiencia de los propios funcionarios, valorizando su mirada como agentes activos del cambio organizacional.

Como cierre del taller, se propuso una instancia de reflexión individual orientada a traducir lo trabajado en acciones concretas. Esta actividad se denominó **“Compromiso individual”** y tuvo como objetivo visibilizar el involucramiento de cada participante con la mejora de la comunicación interna desde su lugar de trabajo. A cada funcionario se le entregó una tarjeta, en la cual debía escribir, al frente, un problema de comunicación que identificara en su área o entorno laboral; y al dorso, una acción o solución concreta que pudiera implementar desde su rol para contribuir a resolverlo.

Esta dinámica buscó generar un compromiso personal con el cambio, promoviendo la idea de que todos los niveles de la organización tienen la capacidad y la responsabilidad de aportar a una mejor comunicación interna. Las tarjetas fueron

recopiladas de forma anónima y posteriormente sistematizadas con el fin de convertirse en insumo para futuras acciones.

Finalizada esta última actividad, se agradeció la participación y el compromiso de los asistentes, y se les entregó una **encuesta de satisfacción** con el objetivo de recoger sus valoraciones respecto al taller. La encuesta fue de carácter anónimo y contempló tanto preguntas cerradas como abiertas, permitiendo relevar opiniones sobre los contenidos, la metodología, la duración del taller y su aplicabilidad en el ámbito laboral.

Las respuestas obtenidas resultaron especialmente valiosas, ya que no sólo ofrecieron una evaluación general positiva de la experiencia, sino que también aportaron sugerencias concretas sobre aspectos a mejorar y propuestas temáticas para futuros encuentros. Este material fue sistematizado y compartido con el equipo del MTSS como insumo estratégico para la planificación de próximas acciones formativas o instancias de sensibilización, en el marco de un proceso continuo de mejora de la comunicación interna en la organización.

8.1.1. Sistematización y análisis de la actividad de cierre: compromiso individual

Introducción y Metodología

En términos metodológicos, el enfoque cualitativo adoptado permitió identificar y conocer aspectos significativos de la vida organizacional, relevar percepciones, identificar problemas comunicacionales internos y recoger propuestas de mejora surgidas desde la propia experiencia laboral.

La dinámica se enmarca dentro de las llamadas técnicas proyectivas o participativas para la recolección de información cualitativa, muy utilizadas en talleres organizacionales. La sistematización de este tipo de insumos debe permitir identificar percepciones compartidas, problemas estructurales y propuestas de mejora generadas por los propios actores.

El material recabado fue sistematizado que consistió en la categorización de los problemas, soluciones y compromisos declarados en las tarjetas completadas durante la actividad.

Sistematización de Problemas Relevados

A partir del relevamiento de tarjetas completadas por los participantes, se volvieron a reiterar los nudos identificados en el diagnóstico, con lo cual se validan los hallazgos encontrados.

Categoría del problema	Descripción del problema identificado	Implicancias organizacionales
Deficiente comunicación vertical descendente	Circulación de información incorrecta, incompleta o tardía desde los niveles jerárquicos hacia los equipos operativos.	Genera desinformación, fragmentación de criterios y dificulta la ejecución alineada de políticas y procedimientos.
Débil articulación interárea	Falta de coordinación y planificación conjunta entre departamentos y unidades.	Provoca solapamiento de tareas, pérdida de eficiencia y falta de visión compartida entre áreas.
Déficit en el acceso a la información institucional	Percepción de desinformación o desconocimiento sobre decisiones relevantes y funcionamiento institucional.	Obstaculiza la transparencia, limita la participación informada y contribuye a una cultura organizacional cerrada e informal.

Propuestas de Solución

De las soluciones propuestas por los participantes surge la necesidad del fortalecimiento de los canales formales de comunicación, el desarrollo de instancias de coordinación y la formalización de procesos comunicacionales.

Propuesta de Solución	Descripción de la propuesta	Objetivo que persigue
Fortalecimiento de canales formales de comunicación	Creación de protocolos para el flujo de información y estandarización de canales institucionales.	Mejorar la claridad, trazabilidad y accesibilidad de la información interna.
Desarrollo de instancias de coordinación	Implementación de reuniones interdepartamentales regulares y uso de agendas compartidas.	Fomentar la colaboración y coherencia operativa entre las distintas áreas.
Formalización de procesos comunicacionales	Comunicación oportuna de decisiones mediante protocolos y uso sistemático del correo institucional u otros canales formales.	Garantizar consistencia, oportunidad y formalidad en la comunicación interna.

8.1.2 Análisis de la encuesta de satisfacción del Taller de Sensibilización Transformación Interna Comunicación, Cambio y Compromiso

Introducción y Metodología

Al finalizar el Taller de Sensibilización y como parte de la evaluación del mismo, se realizó una encuesta de satisfacción anónima, combinando preguntas cerradas y abiertas. La muestra se compuso de catorce respuestas que, si bien limitan la generalización estadística, permite una aproximación cualitativa y exploratoria a las percepciones de quienes participaron.

Para sistematizar las encuestas, se siguió un método que permitió organizar, clasificar y analizar la información.

El mismo se realizó utilizando una metodología mixta, aplicando procedimientos de tabulación y categorización temática, conforme a los lineamientos de Taylor y Bogdan (1987) en el análisis cualitativo y a Díaz de Rada (2007) para el procesamiento de las preguntas cerradas. Asimismo, se empleó el enfoque de sistematización de experiencias propuesto por Calandria (2019) que privilegia el sentido construido por los actores y la articulación entre el hecho pedagógico y los procesos institucionales.

A los efectos interpretativos, para el análisis cuantitativo se define que:

Cada fila representa una encuesta.

Cada columna representa una pregunta o variable (por ejemplo: “Claridad de contenidos”, “Calidad del facilitador”, “Utilidad percibida”, etc.).

Asignar valores numéricos a las respuestas de escalas (Ej. de 1, 2, 3)

Para las preguntas abiertas, la sistematización refleja la experiencia subjetiva de los participantes en relación a la estructura organizativa. Para ello se aplica el siguiente procedimiento:

Se realiza una lectura general con el fin de identificar unidades de significado.

Se elaboran categorías de análisis (por ejemplo: sugerencias de mejora, críticas al contenido entre otras).

Se codifica cada respuesta según esas categorías.

Resultados cuantitativos

A pesar del número reducido de casos, los resultados permiten identificar ciertas tendencias relevantes:

- **Valoración general del taller:** 79% calificó como "Muy bueno" y 21% como "Bueno".
- **Contenidos abordados:** 71% respondió que "Muy buenos", 21% "Buenos" y 7% "Regular".
- **Metodología y dinámica:** 100% la consideró "Adecuada".
- **Duración del taller:** 21% opinó que fue "Muy extenso", 21% "Muy adecuado" y 58% "Adecuado".
- **Aplicación en el trabajo cotidiano:** 72% respondió "Sí" y un 28% "Posiblemente".

Análisis cualitativo

A partir del procesamiento de las preguntas abiertas, se identificaron las siguientes:

- **Aspectos valorados:**
 - La participación activa y la posibilidad de expresión ("La posibilidad de participación real").
 - El carácter reflexivo del taller ("Actividad con la fábula").
 - La metodología didáctica e interactiva ("Dinámica grupal", "Interacción").
- **Aspectos a mejorar:**
 - Mayor inclusión de compañeros.
 - Ajustes en la duración y modelado del taller.
 - Profundización de herramientas y mayor aplicación práctica.
- **Temas sugeridos para futuros talleres:**
 - Comunicación interna entre áreas y unidades.
 - Comunicación asertiva.
 - Manejo del conflicto.
- **Comentarios adicionales:**
 - Se expresó agradecimiento y valoración del espacio.

- Se destacó la calidad de los expositores y la importancia de repetir este tipo de actividades.
- Se solicitó continuar con talleres y capacitaciones

Puntos claves encontrados:

- Alta valoración de la propuesta en términos de contenido, metodología y dinámica.
- Necesidad de profundización técnica y mayor aplicabilidad práctica.
- Participación como elemento central del proceso de concientización y cambio.
- Surgen temas emergentes que ameritan ser considerados en futuros talleres, vinculados a la comunicación interpersonal, el enfoque inclusivo y la coordinación inter áreas.

Recomendaciones para capacitaciones a futuro

1. Planificar talleres y capacitaciones con enfoque teórico-técnico-práctico.
Ejemplos: Comunicación efectiva y resolución de conflictos.
2. Ampliar la convocatoria a más funcionarios de distintas unidades.
3. Implementar mecanismos formales de seguimiento institucional.
4. Fortalecer la articulación inter áreas mediante actividades grupales (Team Building o similares).

Vínculos con el diagnóstico y marco lógico

Los hallazgos se vinculan con los problemas identificados en el diagnóstico: debilidad en los canales formales de comunicación, escasa articulación entre unidades y falta de sistematización del conocimiento interno.

En términos del marco lógico, responde al fortalecimiento de capacidades institucionales, contribuyendo directamente al logro del objetivo general, es decir a la mejora de la comunicación interna con el fin de aumentar la eficiencia y cohesión organizacional.

Conclusiones

Las respuestas recabadas permiten visibilizar fortalezas del taller, así como oportunidades de mejora de cara al futuro y a las próximas instancias de formación y capacitación. Las mismas, en la medida que se gestionen adecuadamente, pueden contribuir a consolidar una cultura organizacional más abierta, participativa y eficiente.

8.2. Diseño y entrega del Manual de Comunicación Interna del MTSS

Como segundo entregable, se elaboró un Manual de Comunicación que consolida conceptos, lineamientos claves, buenas prácticas y recomendaciones operativas con el propósito de ser una guía que contribuya a mejorar la calidad de los procesos y los intercambios comunicacionales internos en el Ministerio.

El mismo surge como respuesta a la necesidad de institucionalizar una cultura comunicacional clara, accesible y alineada con los objetivos del MTSS.

El documento, dirigido a todos los funcionarios, quedará disponible en la Intranet.

El manual entregado, constituye la versión 1.0 y la idea es que el MTSS vaya actualizando el contenido del mismo a medida que lo crean conveniente ya que se entiende que la comunicación es dinámica y la herramienta necesita de una revisión continua.

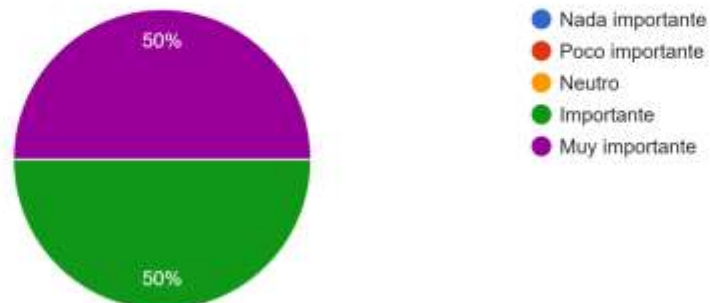
8.2.1 Análisis de la encuesta de satisfacción del Manual de Comunicación Interna del MTSS

Luego de la elaboración y entrega del manual al área de Comunicación y Gestión Humana, se envió una encuesta de satisfacción a través de un formulario google para evaluar qué tan importante les había parecido el contenido del mismo y que pudieran identificar aspectos de mejora para el futuro. La encuesta consistió en doce preguntas entre abiertas y cerradas.

Resultados cuantitativos

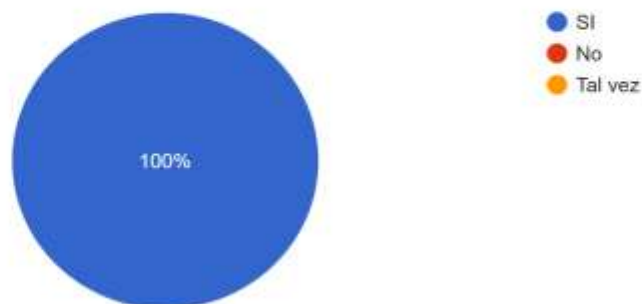
En una escala de 1 a 5, ¿qué grado de importancia le asigna al hecho de contar con un Manual de Comunicación Interna en el Ministerio?

2 respuestas



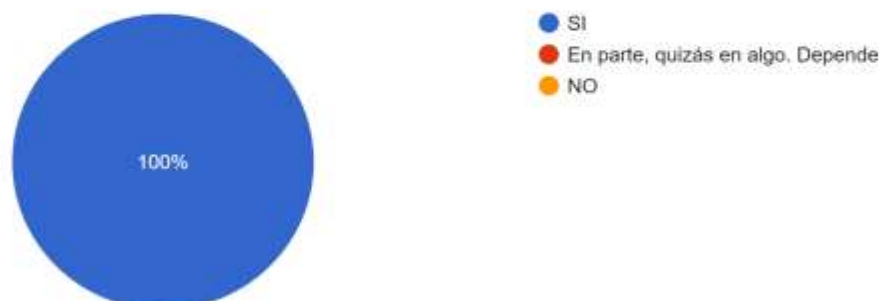
¿Cree que la existencia de un Manual de Comunicación Interna puede facilitar la orientación comunicacional para equipos nuevos o en transición?

2 respuestas



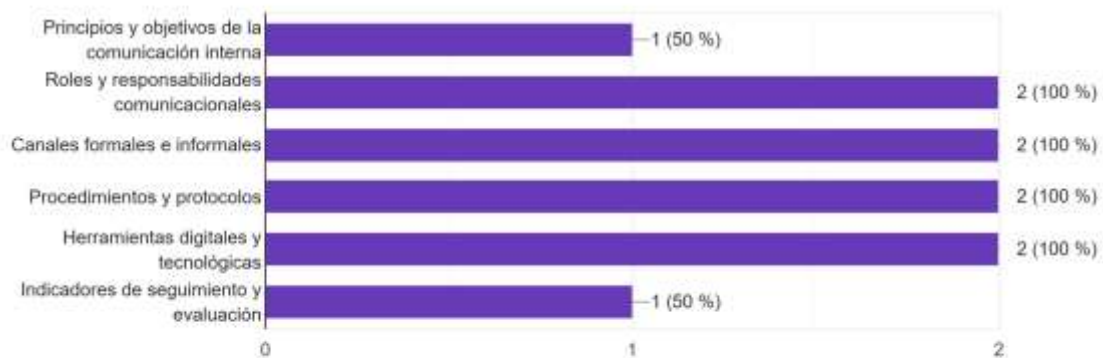
¿Considera que este tipo de herramienta puede contribuir a mejorar la comunicación intra e interáreas?

2 respuestas



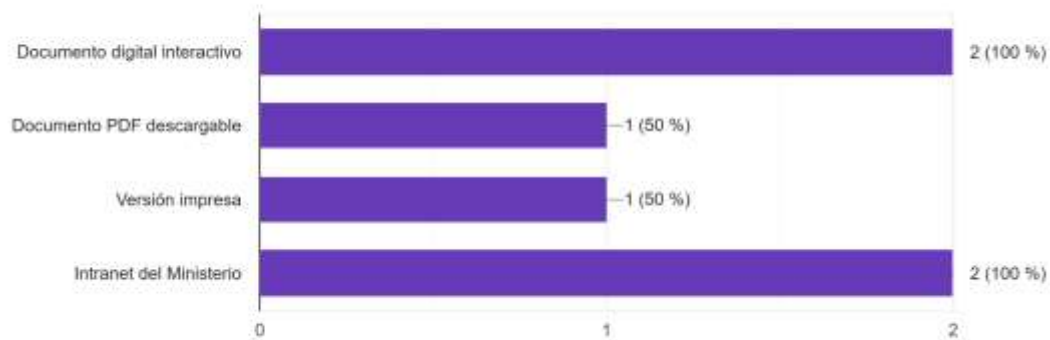
¿Qué aspectos considera fundamentales que debería contemplar un Manual de Comunicación Interna? (puede marcar más de uno)

2 respuestas

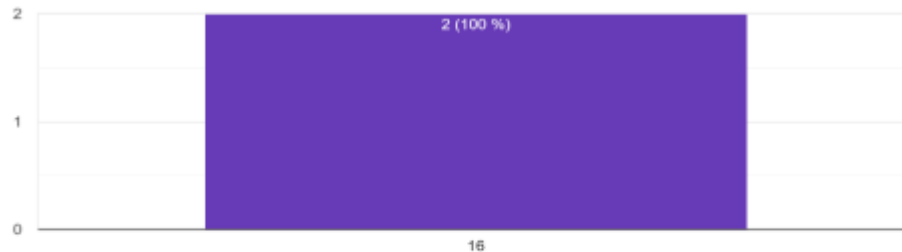


¿Qué formato considera más adecuado para su distribución y uso? Puede elegir más de una opción

2 respuestas



2. Años en el cargo:
2 respuestas



¿Le interesaría participar en una instancia colectiva para revisar y fortalecer el Manual antes de su implementación?

2 respuestas



Análisis cualitativo

A partir del procesamiento de las preguntas abiertas, se identificaron las siguientes dimensiones temáticas:

- **Desafíos comunicacionales para abordar en herramientas como esta:**
 - Estandarización de canales y herramientas por parte de toda la organización.
 - Saber cómo actuar y con quien comunicarse ante un problema o una necesidad, fortalecer las relaciones y la comunicación entre las diferentes áreas.

- **Recomendaciones para la apropiación del manual por parte de los equipos técnicos y de gestión.**
 - Contar con el respaldo político institucional por parte de las autoridades del MTSS y proponer soluciones claras y efectivas, al menos como ejemplos concretos de resolución de problemas de comunicación.
 - Ejemplos de talleres prácticos para poder aplicar en el ministerio.

- **Recomendaciones para asegurar la apropiación del Manual por parte de los y las funcionarias/os:**
 - Proponer soluciones claras y efectivas, de modo accesible y fácil de comprender, basadas en algunos ejemplos concretos de resolución de problemas de comunicación.
 - Dar posibilidades de que los funcionarios opinen.

Puntos claves encontrados

- Alta valoración del Manual como herramienta necesaria para fortalecer la comunicación interna, especialmente en equipos nuevos o en transición.
- Se destacan como contenidos prioritarios: roles y responsabilidades, canales formales e informales, procedimientos, herramientas digitales y evaluación.
- La estandarización y sistematización de procesos comunicacionales aparece como una necesidad compartida.
- Se identifican desafíos vinculados a la descoordinación entre áreas, la informalidad de los canales y la falta de orientación ante problemas comunicativos.
- Se valoran formatos diversos para su distribución: documento digital interactivo, PDF descargable, versión impresa e Intranet.

Recomendaciones para la mejora del Manual a futuro

1. Promover espacios participativos (presenciales o virtuales) para trabajar sobre el uso del Manual y resolver dudas.
2. Incluir ejemplos prácticos que orienten sobre cómo actuar ante situaciones frecuentes de comunicación interna.
3. Implementar mecanismos de retroalimentación que permitan actualizar y fortalecer la herramienta a lo largo del tiempo.
4. Diseñar estrategias de apropiación diferenciadas para equipos técnicos, de gestión, funcionarios/as operativos/as y nuevos ingresos.

Conclusiones

La sistematización de las respuestas permite identificar aspectos claves en torno al valor y potencial del Manual como instrumento estratégico. Las apreciaciones recogidas evidencian tanto fortalezas como aspectos de mejora, y brindan orientaciones concretas para su implementación y apropiación institucional. Estos aportes, si se integran al proceso de mejora continua, pueden contribuir a fortalecer la comunicación interna y la articulación entre áreas dentro del Ministerio.

Conclusiones

09

9. Conclusiones

El presente Trabajo Final de Grado se enmarca en un proceso académico, de investigación e intervención que tuvo su inicio en mayo del año 2024 con la elaboración del diagnóstico de comunicación interna, continuó con su presentación en noviembre de ese mismo año y culminó con la formulación de un PEC como producto final integrador. Este recorrido implicó no solo la aplicación de técnicas de investigación cualitativas, sino también el diseño de una propuesta estratégica orientada a mejorar y optimizar la comunicación interna en una institución clave del Estado uruguayo, como lo es el MTSS.

Desde sus primeras etapas, el trabajo se propuso diagnosticar los principales nudos y problemas de comunicación interna que afectaban el funcionamiento cotidiano del Ministerio, lo cual se abordó a través de un enfoque metodológico cualitativo con carácter descriptivo y exploratorio, el cual combinó entrevistas, encuestas, grupos focales, revisión documental y observación participante. La metodología seleccionada se sostuvo en autores como Hernández Sampieri (2014) y Batthyány y Cabrera (2011), cuyos aportes permitieron construir una mirada compleja sobre las prácticas comunicacionales, reconociendo no solo los canales formales y su operatividad técnica, sino también los sentidos compartidos, los vínculos y procesos comunicacionales como así también los modos de relación simbólica entre las personas que integran el MTSS.

A lo largo del proceso se constató la existencia de diversos problemas estructurales que obstaculizaban la fluidez, efectividad y sistematicidad de la comunicación interna, entre ellos: la fragmentación entre áreas, el uso excesivo de canales informales, la escasa visibilidad de las acciones del área de Comunicación, la carencia de procedimientos estandarizados y la debilidad en los mecanismos de retroalimentación. Estos hallazgos además de evidenciar una necesidad concreta de cambio y mejora revelaron una oportunidad para consolidar la comunicación interna como función institucional esencial para el fortalecimiento organizacional.

A partir del diagnóstico, se diseñó un PEC orientado a cumplir con el objetivo general del TFG: contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna del MTSS a través de un abordaje estratégico, planificado y participativo. El mismo, articula objetivos

específicos, ejes estratégicos, líneas de acción, público objetivo, canales, indicadores y recursos necesarios para su implementación, proponiendo una hoja de ruta factible, adaptable y en sintonía con las capacidades existentes en la organización.

Este trabajo cumplió también con sus objetivos específicos que consisten en identificar de manera sistemática las fortalezas y debilidades del ecosistema comunicacional interno del Ministerio; además de reconocer sus públicos internos y atender sus necesidades específicas de información, pertenencia y participación. Además; se elaboró una propuesta de mejora sostenible con visión de largo plazo con sustento teórico, técnico y metodológico, basado en los insumos recabados en el proceso diagnóstico. A su vez, se avanzó en la conceptualización de la comunicación interna para generar un sentido colectivo, cohesión institucional y legitimidad, de acuerdo a lo que señalan autores como M. Restrepo (2004).

Cabe destacar que, más allá de su valor práctico, este trabajo aspira a constituirse en un antecedente relevante dentro del campo académico. En primer lugar, por ser uno de los pocos estudios sobre comunicación interna en la administración pública uruguaya. En segundo lugar, porque puede servir como base para futuras investigaciones y Trabajos Finales de Grado tanto en la Facultad de Información y Comunicación (FIC) como en otros servicios (Facultades) de la Universidad de la República (UdelaR). En tercer lugar, al haber sido desarrollado en coordinación con un organismo público, este trabajo también se ofrece como insumo institucional que habilita nuevas líneas de estudio y análisis sobre temáticas conexas como cultura y comportamiento organizacional, liderazgo, comunicación externa y clima laboral, entre otras.

Desde un enfoque epistemológico, el trabajo se sustenta en una concepción de la comunicación como un proceso simbólico, dialógico y relacional que se da a nivel social, cuyo sentido no se agota en la mera transmisión de información. Retomando a Uranga (2012, p. 31), *“mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, en un proceso de construcción también colectivo...”*, lo cual implica comprender la organización no solo como un sistema estructurado de funciones, sino como un entramado cultural en permanente construcción, donde las prácticas comunicacionales son constitutivas de la identidad y del sentido de pertenencia institucional. Esta mirada reconoce que todo proceso

comunicacional está atravesado por relaciones de poder, contextos históricos, marcos normativos y dimensiones afectivas que influyen en la construcción de significado y donde se configuran modos de entender la realidad y entenderse de manera colectiva.

Desde una perspectiva más amplia, este trabajo reafirma el papel fundamental de la comunicación como herramienta de gestión estratégica, capaz de generar articulación entre las partes, fortalecer la identidad corporativa, promover la participación activa de quienes la componen y consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la colaboración y el aprendizaje continuo. La comunicación interna, en tanto generadora de sentidos compartidos, se constituye así en un eje transversal para la calidad institucional y el servicio público.

Aprovechando esta instancia de cierre y a modo de síntesis, se dejan las recomendaciones finales para los equipos de Comunicación y Gestión Humana del Ministerio:

1. Institucionalizar el enfoque estratégico de comunicación interna, consolidando un equipo específico o una unidad funcional que articule y gestione el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de manera sostenida.
2. Monitorear y evaluar de forma permanente la implementación del PEC mediante indicadores de proceso, ajustando las acciones según la retroalimentación y resultados obtenidos.
3. Profundizar a futuro en otras líneas de trabajo y/o en aspectos comunicacionales tales como la comunicación externa y la relación con el usuario en particular y la ciudadanía en general, la gestión de la marca institucional o el clima organizacional.
4. Incorporar la perspectiva de género y diversidad en todas las estrategias comunicacionales, de forma tal que atravesase el proceso de planificación, implementación y evaluación, asegurando una comunicación inclusiva, respetuosa y coherente con los principios de equidad, lo cual reafirma el concepto de que la comunicación es productora de cultura organizacional.
5. Fomentar una cultura comunicacional basada en la horizontalidad, la transparencia y la participación, superando la visión instrumental de la misma.

Por último, mencionar que este TFG cierra un ciclo de investigación-aplicación que conjuga teoría, práctica y compromiso institucional, posicionando a la comunicación interna como una función estratégica y transversal para el desarrollo organizacional del MTSS en particular y por extensión del conjunto de la administración pública.

Reflexiones personales

10

10. Reflexiones personales

10.1. Reflexión personal de Federico Marzovillo

Habiendo llegado al final de este proceso, quiero detenerme a reflexionar, no solo sobre esta última etapa, sino también sobre todo el recorrido que me trajo hasta acá. En especial, sobre el equipo con el que tuve la suerte de coincidir desde casi el inicio de la carrera. Eso permitió que comenzáramos a trabajar juntos desde muy temprano, acompañándonos en casi todas las materias. Ese camino compartido hizo que el trayecto por la orientación Organizacional lo transitáramos de forma conjunta, lo que fue clave para que, al llegar al diagnóstico y al TFG, el trabajo fluyera con total naturalidad, coordinación y compromiso, siendo la continuación de lo que veníamos construyendo desde el principio. Compartir este camino con ellos fue, sin duda, una de las experiencias más valiosas de toda la carrera, no solo por lo aprendido, sino porque esto me dejó algo aún más importante: tres grandes amigos.

También quiero destacar que este trabajo fue una instancia crucial en mi crecimiento profesional como futuro comunicador, ya que fue una experiencia clave para poder poner en práctica todo ese conocimiento adquirido a lo largo de la carrera. Para mi es fundamental poder contar con estos espacios donde uno puede no solo poner en práctica los conocimientos como mencionaba anteriormente, sino también nos ayuda a conocer desde adentro cómo operan las organizaciones y como es el trabajo día a día del comunicador. Cuando comenzamos con el diagnóstico todavía no tenía experiencia trabajando en el área de comunicación, así que el seminario y la realización del TFG fueron mis primeros pasos en un campo laboral que me apasiona y que elegí para mi futuro profesional.

Enfocándome puntualmente en el trabajo y la organización, al momento de elegir teníamos en mente otras opciones, hasta que, sobre el final, se incorporó el MTSS. Ahí la decisión de cambiar nuestra elección por el Ministerio fue unánime. Los cuatro estuvimos de acuerdo en que trabajar con el MTSS iba a ser un desafío enorme y que pondría a prueba nuestras capacidades y todo lo aprendido. Entendíamos que involucrarnos con una organización de la magnitud del Ministerio nos permitiría comprender un ámbito profesional complejo, no solo por sus dimensiones, sino también por lo desafiante y burocrático que puede ser una institución pública, sumado

a que el cambio de autoridades (entre el diagnóstico y el TFG) también impactó en el desarrollo del trabajo, obligándonos a adaptarnos a nuevas dinámicas y enfoques institucionales. Otra cosa que en lo personal me interesó del MTSS es que una experiencia como esta no sólo fortalecería mi perfil profesional y enriquecería mi currículum, sino que también me permitiría tejer redes con actores del sistema público, algo que puede servir para el futuro laboral.

Por último, y no menos importante, quiero reconocer el rol de los docentes de la cátedra de Organizacional de la FIC, quienes acompañaron este trayecto académico y aportaron desde su experiencia profesional. En particular, agradecer al profesor tutor Mag. Daniel Ottado por su disposición, por estar presente en los momentos clave del proceso, y por ofrecernos orientación que nos ayudó a afianzar el trabajo que desarrollamos como equipo. Además, reconocer a la co-tutora Lic. Denise Vigo, que nos aportó mucho desde su conocimiento y experiencia profesional siempre con la calidez que la caracteriza.

Este trabajo no solo cierra una etapa académica, también marca el inicio de un camino profesional con más herramientas, más claridad y con la certeza de que lo que aprendimos tiene un sentido y una aplicación real en el futuro laboral que nos espera.

10.2. Reflexión personal de Gustavo Mederos

Transitar el proceso de diagnóstico y planificación estratégica de comunicación interna en una institución pública con una estructura compleja como el MTSS, ha representado en lo personal, mucho más que un ejercicio académico. El hecho de ingresar al entramado organizacional del Estado para procurar entender cómo operan ciertas lógicas y prácticas comunicacionales en un entorno social y cultural específico, pasó a transformarse en una experiencia formativa, ética y política.

Desde el inicio y al realizar una intervención real, asumí que la comunicación no podía abordarse como una cuestión meramente operativa. Siguiendo a autores como M. Restrepo, Villafañe y Schvarstein, entendí que se trata de una dimensión estructural de la vida organizacional, lo que habilita vínculos, organiza el trabajo cotidiano y construye un sentido compartido.

El diagnóstico permitió visualizar tensiones, vacíos, entramados y superposiciones, pero también oportunidades. Durante la etapa de investigación además de recopilar datos, me interesó activar procesos de reflexión de lo que sucedía en el Ministerio, conocer los nudos de los problemas, habilitar espacios donde otras voces pudieran emerger y ser escuchadas y proponer una forma distinta de pensar la comunicación.

En ese sentido, procuré generar propuestas hacia la interna del equipo, para que personas que quizás nunca habían tenido la oportunidad de expresarse sobre cómo vivían la comunicación en su entorno laboral, pudieran hacerlo. Este hecho tenía por cometido, no sólo relevar información, sino habilitar la palabra, visibilizar experiencias y facilitar la apertura de diálogos necesarios. Esto me permitió reflexionar que investigar en comunicación implica generar espacios de escucha activa, reconocimiento y construcción colectiva de sentidos.

Por su parte, el PEC desarrollado junto al equipo de trabajo, no constituye una receta, sino una hoja de ruta con mirada a largo plazo que contiene acciones concretas, viables y medibles. La idea del plan apuesta a instalar capacidades, reconocer la diversidad de públicos internos, transversalizar la perspectiva de género y sobre todo institucionalizar una práctica comunicacional planificada y estratégica que agregue valor y esté alineada con los propósitos del MTSS.

Para terminar y luego de culminar esta etapa experimental, reafirmo la idea de que no puede haber calidad institucional sin calidad comunicacional y que el rol del DIRCOM o del comunicador en las organizaciones públicas, además de técnico, es profundamente político y ético.

10.3. Reflexión personal de Alejandro Rivero

Al momento de redactar estas palabras, se me hace imperativo mencionar algunas cuestiones vinculadas al hecho de poder estar hoy en día en la instancia de redacción de un trabajo final de grado. Si bien lo había pensado, la decisión final en cuanto a saber qué carrera universitaria iba a transitar y por ende cuál sería esa facultad en la cual comenzaría esa etapa, la tomé poco más de un mes antes del inicio de clases. El tomar esa decisión un día de febrero de 2021 marcó mi vida. Como cualquier persona que se embarca en una aventura de este tipo, no tenía ni idea de cómo iba a ser la experiencia de transitar ese camino. Sin embargo, la lógica incertidumbre de quien toma una decisión de este estilo no estaba sola; la acompañaba un fuerte deseo de aprender y algún día poder trabajar en comunicación. Desde muy niño amo leer y escribir, tengo un costado periodístico innato que venía in crescendo gracias al blog, y esos fueron factores determinantes en mi decisión. Por ende, la incertidumbre de aquellos primeros momentos también venía con el deseo de poder mejorar algo en la comunicación, desde donde fuese que me tocara estar en ese lugar. Tenía y aún tengo una enorme motivación para aprender y conseguir ser el mejor profesional que pueda llegar a ser.

Por otro lado, nunca me imaginé que el camino universitario iba a rodearme de un grupo de personas con las cuales iba a transitar esta experiencia durante la gran mayoría del mismo, y menos que ese grupo se iba a transformar en grandes amigos, que a su vez también me acompañarían inclusive en esta experiencia de diagnóstico y trabajo final de grado.

A lo anteriormente mencionado, agrego que en este trayecto la vida académica me cruzó con docentes con mucho conocimiento y vocación por la enseñanza de los cuales aprendí mucho y me llevo los mejores recuerdos.

El trayecto recorrido me ha permitido incorporar elementos teóricos que aprendí a lo largo de la carrera y que me han dotado de una mirada más crítica en lo que a comunicación organizacional se refiere. La instancia del diagnóstico y del TFG en el MTSS me permitieron un acercamiento tangible a las realidades de lo que significa trabajar en el mundo de la comunicación. Si bien existen diferencias entre una práctica preprofesional y el mundo laboral, esta ha sido una enorme oportunidad para comenzar a entender de qué se trata trabajar en comunicación.

Durante esta etapa final, recibimos mucho apoyo desde el día uno en el MTSS de parte de quien lideraba el área de Comunicación así como también desde quienes se encargan del área de Gestión Humana. Considero relevante el destacar la actitud y el compromiso que ellas asumieron en cuanto a nuestra intervención en el MTSS. Cada vez que podían facilitar algo para nosotros, lo hacían, y siempre con una actitud colaborativa, cercana y simpática.

La intervención en el MTSS significaba un desafío muy grande en lo previo y siento que sin dudas estuvimos a la altura de las circunstancias, a lo cual también le doy el valor que corresponde.

10.4. Reflexión personal de Roberto Spremolla

Luego de tres años cursando y estudiando las diferentes materias, llega el año de la realización del Seminario Trabajo Final de Grado, con la posibilidad de alcanzar un desafío muy importante tanto a nivel grupal como a nivel personal, el tan ansiado título de Licenciado en Comunicación.

Ese cuarto año, llega en medio de algunos cambios importantes a nivel individual, los cuales fueron posibles atravesarlos, con el apoyo incondicional de pareja, familia, amigos y por supuesto del grupo de trabajo, con quienes, aparte de ser futuros colegas, serán grandes amigos que me dejó la carrera.

Con el equipo nos unimos como tal en el segundo año de la carrera, cuando en una charla muy informal, supimos que los cuatro íbamos hacer la misma orientación y decidimos desde ese momento ir juntos hasta el final. Para llegar a ese final, faltaba el penúltimo capítulo, el Seminario, el cual teníamos el desafío de trabajar académicamente para una organización durante todo el año 2024.

Elegir al Ministerio de Trabajo de Seguridad Social (MTSS) para realizar nuestro trabajo final de grado, en el marco del Seminario, fue una decisión unánime a nivel grupal y un desafío que nos tomamos para la profesionalización de lo que será a futuro nuestras carreras, no solo por lo que significa trabajar en el órgano rector más importante vinculado con lo laboral del país, sino por lo que es comenzar a prepararnos como profesionales. Participar como estudiantes y observadores en el interior de una institución pública nos colocó frente a una realidad que demandó una mirada crítica y respetuosa. La posibilidad de revelar aspectos mejorables desde una posición externa nos permitió generar aportes significativos.

En el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) fuimos recibidos por un equipo de trabajo conformado por las áreas de Comunicación y Gestión Humana, quienes desde el primer momento nos brindaron confianza y libertad para desarrollar nuestra labor de la manera que consideramos adecuada.

A lo largo del proceso, mantuvimos reuniones con distintos integrantes del organismo, desde funcionarios operativos hasta jerarcas de alto nivel, lo cual nos permitió conocer en profundidad diversos aspectos del funcionamiento interno y comprender mejor cómo opera una institución pública. Comprender la cultura organizacional de

los funcionarios fue fundamental para realizar el trabajo de manera responsable, coherente y adaptada a la realidad institucional.

El transcurso tanto del diagnóstico como del Trabajo Final de Grado fue con muchos cambios multifactoriales, debido a que no es tan sencillo congeniar tiempo entre el equipo de estudiantes y los de la propia organización, pero así y todo ambas partes se preocuparon para que de alguna u otra forma el trabajo siguiera su curso adelante y se fueran cumpliendo los objetivos y pasos que se iban decidiendo.

Cada paso que se daba tanto en el seminario como en el Trabajo Final de Grado era charlado, discutido, analizado para finalmente presentarlo al MTSS para que sea validado, con el fin de asegurar que estuviera en conformidad con los lineamientos, objetivos y valores institucionales. Trabajar en conjunto hizo que el proceso fuera más sólido y nos mostró lo importante que es mantener siempre el diálogo entre todas las partes.

Uno de los aprendizajes más importantes de esta experiencia fue entender lo valioso que es trabajar en conjunto entre instituciones del Estado, como la UdelaR y el MTSS, y hacerlo siempre con responsabilidad y compromiso.

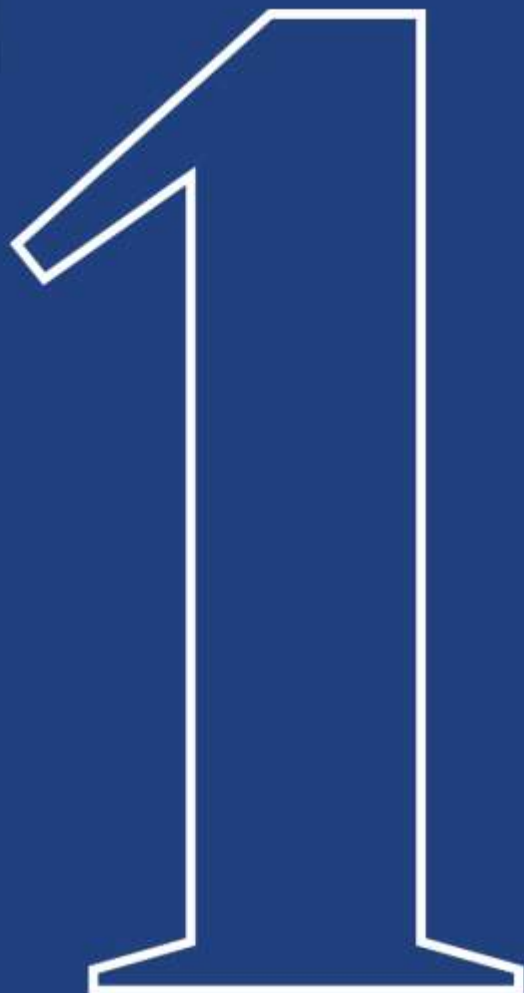
La confianza depositada por parte del MTSS fue clave para potenciar este proceso de trabajo y para que el proyecto tuviera un valor agregado tanto para nosotros como para la institución.

Dejar un producto comunicacional al MTSS, que pueda ser útil y tenga utilidad práctica, constituye una de las mayores satisfacciones del trayecto recorrido. Saber que nuestro aporte puede ser considerado dentro de una estrategia de mejora interna no solo refuerza el sentido del trabajo realizado, sino que además valida el esfuerzo, la dedicación y el compromiso que mantuvimos durante estos meses.

Antes de terminar, quisiera destacar el rol del cuerpo docente de la rama Organizacional, encabezado en este caso por quien aparte fue nuestro tutor Prof. Adj. Daniel Ottado quienes nos apoyaron y dedicaron parte de sus tiempo ante las dudas que van surgiendo a lo largo de la carrera con la mayor calidez humana posible.

Finalmente, esta experiencia nos ayudó a confirmar nuestra vocación. Pudimos aplicar lo aprendido en un entorno real, adaptarnos a distintos desafíos y trabajar en equipo. Colaborar con el MTSS fue una oportunidad muy enriquecedora que nos dejó aprendizajes importantes para nuestra vida profesional.

Referencias bibliográficas



11. Referencias bibliográficas

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

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019) *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina. Brot für die Welt*

Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales: Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República.

Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Editorial Dircom.

Cameto, E., Lacava, A., Pérez, E., & Sánchez, J. (2024). *Comunicación interna en la Facultad de Ciencias: Propuestas estratégicas para optimizar el flujo informativo*. Universidad de la República.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.

Díaz de Rada, V. (2007). *Análisis de encuestas con preguntas abiertas: una propuesta metodológica*. Revista EMPIRIA, (14), 33–58.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row

Fossali, R., & Rocca, C. (2023). *La comunicación como herramienta para optimizar el relacionamiento interno de una organización de salud*. Universidad de la República.

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed.). Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

Marzovillo et al. (2024). *Diagnóstico Comunicación Organizacional-MTSS*. Facultad de Información y Comunicación UdelaR, 2024

[Diagnóstico de Comunicación Interna MTSS](#)

Schvarstein, L. (1999). *La dinámica de las organizaciones modernas*. Buenos Aires: Paidós.

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

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

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

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

Anexos

12

12. Anexos

12.1. Taller de Sensibilización sobre Comunicación Interna - MTSS

Taller de Sensibilización sobre
Comunicación Interna
MTSS

**Transformación
Interna**

Comunicación,
Cambio y
Compromiso

13 de mayo de 2025
Montevideo

 Facultad de
Información y
Comunicación  UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Objetivos



Sensibilizar sobre la importancia estratégica de la comunicación interna.	Reflexionar sobre las problemáticas comunicacionales del MTSS desde los relatos relevados.	Incentivar el compromiso individual y colectivo para mejorar los procesos de comunicación.	Desarrollar habilidades prácticas para una comunicación eficaz en el día a día.
--	---	---	--

Dinámica individual:
¿Cómo comunico?

**Cada participante
responde en una hoja:**



¿Cuál fue el último mensaje de trabajo que comuniqué antes de venir al taller?

¿A quién o a quiénes?

¿Cómo lo hice?

¿Fue efectivo?

Hallazgos del Diagnóstico

Gestión ineficiente de la comunicación interna del MTSS

Causas

- Falta de uniformidad en la manera de transmitir la información.
- Baja adopción de herramientas digitales.
- Resistencia a los cambios.
- Descoordinación intra/inter área.

Efectos

- Desmotivación del personal.
- Clima organizacional que se torna disfuncional.
- Evaluación de bajo rendimiento.





“La comunicación interna es un proceso sistemático y estratégico que facilita el flujo de información entre los distintos niveles y áreas de la organización, promoviendo la integración, la participación y el sentido de pertenencia, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la cultura corporativa.”

Restrepo, M. L. (2009). Comunicación Organizacional: Estrategias e instrumentos para la gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Comunicación Interna



La comunicación configura a la organización.

Es más que informar: implica socializar, participar y construir cultura.

La comunicación es puente.

Cada público tiene intereses y formas distintas de recibir los mensajes. Saber a quién nos dirigimos es clave

La comunicación interna es como el sistema circulatorio de una organización: transporta información, motiva y conecta a las personas para que todo funcione de manera coordinada y saludable.

Fábula de los canteros y la catedral



Actividad grupal

Pica piedras o constructores de catedrales



Versión de
Antoine de
Saint-Exupéry

¿En qué situaciones, ocasiones o momentos consideran que se pica piedras y en cuales se construye catedrales?

¿Qué papel juega la comunicación en eso?

¿Cómo creen que debería ser la comunicación interna ideal en el MTSS?

Actividad grupal

La escena que todos conocemos



En grupos de 3 a 5 personas, representar en 2 minutos una escena-problema (situación típica de mala comunicación interna) y luego una escena-mejora (rehacerla aplicando buenas prácticas de comunicación interna).

Compromiso individual – Nuestro Cambio

Al frente de la tarjeta escribir un problema de comunicación que identifiques en tu área.

Al dorso de la tarjeta escribir una acción concreta para solucionar el mismo.



La comunicación es un asunto que involucra a todos y a todas las áreas.
Cada gesto, cada palabra, cada escucha,
construye o destruye vínculos.
Comunicándonos más, trabajamos mejor

**YO NO PICO PIEDRAS,
CONSTRUYO EL
MINISTERIO**



¡GRACIAS!



12.2. Encuesta de satisfacción del Taller de Sensibilización: “Transformación Interna. Comunicación, Cambio y Compromiso”



Ministerio de Trabajo y Seguridad Social



Facultad de
Información y
Comunicación

Encuesta de Satisfacción

Gracias por participar del Taller de Sensibilización Transformación Interna Comunicación, Cambio y Compromiso

Agradecemos que tengas a bien dejar tu opinión acerca de lo que te pareció el taller y cada aspecto del mismo. Para hacerlo, marca con una cruz la opción que mejor contenga lo que entiendes oportuno.

Te recordamos que esta encuesta es anónima.

Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente con fines de mejora del proceso. Muchas gracias !!

1. Valoración general del taller

☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo

2. Contenidos abordados

☐ Muy Buenos ☐ Buenos ☐ Regulares ☐ Malos

3. Metodología y dinámica

☐ Adecuada ☐ Poco adecuada ☐ Inadecuada

4. Tiempo y duración del taller

☐ Muy adecuado ☐ Adecuado ☐ Muy corto ☐ Muy extenso

5. Crees que te llevás alguna herramienta o idea para aplicar en tu trabajo cotidiano?

☐ Si ☐ Posiblemente ☐ No ☐ Aún no lo sé

6. ¿Qué fue lo que más te gustó del taller?

7. ¿Qué mejorarías para futuras ediciones?

8. ¿Qué temas te gustaría que se trabajarán en los próximos talleres?

9. Si querés agregar algún comentario, te invitamos a hacerlo en este espacio

Montevideo, 13 de mayo de 2025

12.3. Imágenes del Taller de Sensibilización













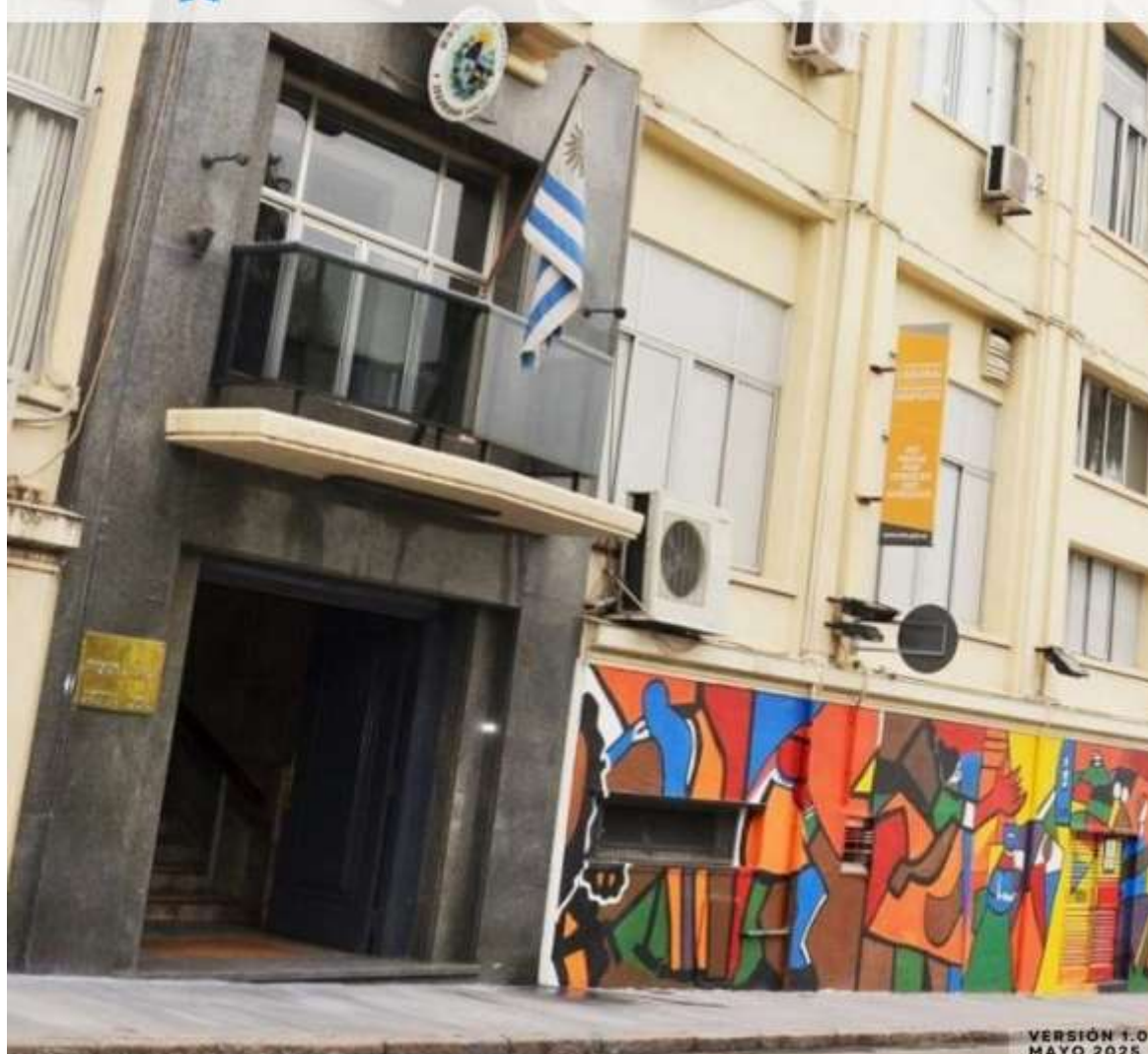




MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA



Ministerio de Trabajo
y Seguridad Social



VERSIÓN 1.0
MAYO 2025

ÍNDICE



• Finalidad del manual	2
• Conceptos Claves	3
• Objetivos de la Comunicación Interna	5
• Tipos de Comunicación Interna	7
• Buenas prácticas para la Comunicación Interna	8
• Herramientas institucionales	11
• Buenas Prácticas para la Comunicación Interna de acuerdo al rol	12
• Lo que podemos hacer desde hoy	14
• Glosario	15
• Cierre	17



FINALIDAD DEL MANUAL



- Compartir información oportuna, veraz y clara (Transparencia).
- Fomentar el intercambio de información de manera eficiente, resaltando la bidireccionalidad.
- Comunicar con empatía, con respeto, evitando juicios y promoviendo la escucha activa.
- Comunicar el contenido adecuado, por el canal correcto, en el momento justo (pertinencia).
- Garantizar que todos los funcionarios, independientemente del rol que desempeñen, puedan acceder a la información institucional.

CONCEPTOS CLAVES



COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso mediante el cual las personas intercambian información, ideas, pensamientos y emociones a través de distintos canales y códigos.

Es una herramienta fundamental para la construcción de vínculos, la coordinación de acciones y la generación de sentido compartido.

Se basa en la intención de comprender y ser comprendido, y tiene un rol clave en la vida social, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Son los procesos de comunicación que se dan en una organización a nivel interno y externo y tienen que ver con la planificación estratégica de los mensajes dirigidos a los públicos de interés.

La comunicación está presente en todos los procesos de la organización y los atraviesa transversalmente, siendo un componente clave para su funcionamiento.

En este sentido, la comunicación organizacional permite coordinar acciones, alinear objetivos y construir relaciones basadas en la confianza, la claridad y el respeto mutuo.

CONCEPTOS CLAVES



COMUNICACIÓN INTERNA

Abarca todos los procesos informativos y comunicativos hacia el interior de una organización. Esto implica que los integrantes conocen y están al tanto de lo que ésta hace, con el objetivo de que colaboren y agreguen valor a la misma.

En este sentido, el intercambio de información se vuelve bidireccional, lo que le otorga un carácter comunicativo y en consecuencia la comunicación interna se convierte en una herramienta de gestión que procura alinear a los funcionarios/as con la misión y la visión de la organización.



OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



FACILITAR LA COORDINACIÓN Y COHERENCIA ORGANIZACIONAL

La comunicación interna busca asegurar que todos los integrantes de la organización estén alineados con los objetivos institucionales, las políticas y los procedimientos, promoviendo una actuación coherente y articulada entre áreas. Esto permite optimizar los procesos, evitar duplicaciones y generar sinergias.

FOMENTAR LA IDENTIDAD, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Uno de los propósitos fundamentales de la comunicación interna es construir y fortalecer una cultura organizacional compartida. Esto incluye transmitir los valores, la misión y la visión institucional, así como reforzar el compromiso y la identificación de los trabajadores con la organización, consolidando una imagen favorable de la misma entre sus colaboradores.

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN, LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA LABORAL

Una eficiente comunicación interna, contribuye directamente al bienestar de los trabajadores, mejorando el clima laboral y motivando a los equipos al brindarles información clara, oportuna y canales efectivos para expresar sus opiniones.

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



PREVENIR Y GESTIONAR CONFLICTOS

La comunicación efectiva ayuda a anticipar malentendidos, resolver tensiones y canalizar conflictos antes de que escalen. Una estructura comunicacional clara reduce la incertidumbre organizacional especialmente en entornos complejos o de cambio.

APOYAR LOS PROCESOS DE CAMBIO Y MEJORA CONTINUA

En contextos de transformación organizacional, la comunicación interna es clave para facilitar la comprensión de los cambios, reducir resistencias, fomentar el aprendizaje organizacional y la implementación de innovaciones, nuevos procedimientos o modelos de gestión.

TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA



- **Comunicación descendente:** Es la que se realiza desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores. Se utiliza para transmitir instrucciones, políticas, decisiones, objetivos, resoluciones y retroalimentación sobre el desempeño.
- **Comunicación ascendente:** Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía organizacional. Permite a los funcionarios expresar necesidades, sugerencias, opiniones o informar sobre el estado de las tareas, facilitando la retroalimentación hacia la dirección.
- **Comunicación horizontal (o lateral):** Ocurre entre miembros del mismo nivel jerárquico o entre departamentos. Sirve para coordinar tareas, compartir información y resolver problemas de manera colaborativa.
- **Comunicación diagonal (o transversal):** Fluye entre personas de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales sin seguir la cadena de mando directa. Favorece la agilidad en los procesos y la resolución eficaz de tareas interdepartamentales.
- **Comunicación formal:** Es aquella que circula a través de canales y soportes establecidos oficialmente por la organización. Sigue una estructura definida y se utiliza para transmitir información institucional relevante: resoluciones, instrucciones, procedimientos, políticas, horarios, convocatorias y reportes. La comunicación formal garantiza trazabilidad, claridad y acceso equitativo a la información, por lo que su uso es clave para la transparencia y la coordinación interna.
- **Comunicación informal:** Surge espontáneamente entre los miembros de la organización por fuera de los canales formales o estructurados. Aunque no es oficial, influye en el clima organizacional y en la circulación de información no formal (rumores, percepciones, etc.).

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

EN LAS INTERACCIONES COTIDIANAS

- Saludar, presentarse y reconocer al otro.
- Escuchar empáticamente.
- Utilizar el correo institucional para el desarrollo de la tarea diaria.
- Hacer uso de Intranet para realizar las consultas y/o evacuar dudas que se puedan tener sobre los procedimientos y resoluciones vigentes.
- Evitar el "supuesto" o el "siempre fue así"; consultar, confirmar y validar.
- Ser claro al transmitir indicaciones, procedimientos y resoluciones.
- Reformular para confirmar lo entendido.
- Plantear y proponer acciones de cambio que faciliten los procesos y procedimientos para hacerlos más eficientes.
- Usar ejemplos y lenguaje accesible.
- Usar lenguaje inclusivo y respetuoso.



BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA



EN LA COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS O NIVELES

- Fijar reuniones periódicas dentro de cada área, división, departamento y unidades.
- Calendarizar reuniones periódicas de coordinación entre los responsables de cada área y compartir sus agendas de trabajo.
- Para cada reunión es necesario determinar un horario de inicio y fin. Asimismo deberá contar con un temario y presentaciones en caso que hubieren o fueren necesarias. Los temas pendientes que surjan de la reunión deberán tener un responsable y una fecha de resolución. Luego de finalizar la reunión se deberá enviar un resumen (minuta) de los temas tratados, acordados, los pendientes y a tratar en un próximo encuentro en fecha, hora y modalidad previamente definida entre los participantes.
- Informar cambios y/o modificaciones de resoluciones y/o procedimientos en tiempo y forma hacia la interna y a las respectivas áreas involucradas.
- Responder mensajes o correos en un plazo razonable (idealmente 24-48 hs) y si es un día viernes responder en lo posible el mismo día aunque sea a última hora.
- En caso de dudas sobre procesos, procedimientos, resoluciones y/o roles, consultar antes de tomar la decisión.
- Enviar copias solo a quienes realmente deban estar informados (evitar saturación).
- Informar a las áreas que correspondan de actividades que involucren a usuarios con el fin de estar todos alineados e informados.
- Mantener actualizada la base de datos de empresas y personas activas, descartando las empresas que están cerradas y/o las personas fallecidas.

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA



EN LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

- Centralizar la información, en lo posible en el área de Comunicación Interna.
- Priorizar la Intranet como canal formal y fuente oficial.
- Clasificar la información según su nivel de importancia: alta, media y baja.
- Verificar la información antes de difundir.
- Comunicar a las áreas involucradas con la debida antelación y si es pertinente enviar vía mail a los funcionarios específicos lo que se vaya a comunicar.
- Informar a través de los canales formales (incluido Intranet) el horario de atención telefónica al público de cada área.
- Generar un mapeo en el que se detallen las funciones y actividades específicas de las áreas o departamentos con sus roles y responsabilidades. Mantenerlo actualizado en la Intranet.
- Actualizar los instructivos, resoluciones, procedimientos y documentos de manera inmediata en la Intranet una vez que se produzca una modificación o cambio y hacer el seguimiento correspondiente.
- Asignar un responsable que se encargue de dejar plasmados los cambios en la Intranet, en la Web y a través de los distintos canales tanto en las oficinas centrales de Montevideo, como del interior del país.
- Informar a las distintas unidades sobre las campañas, lanzamientos o actividades oficiales (institucionales) por parte del área de Comunicación.
- Solicitar apoyo al área de Comunicación en todo lo referido a la difusión interna por parte de las distintas unidades ejecutoras.

HERRAMIENTAS INSTITUCIONALES



Herramienta	Finalidad	Recomendaciones Clave
Correo Zimbra	Comunicación formal institucional.	Revisar a diario el correo. Evitar textos extensos.
Intranet	Fuente oficial de documentos, resoluciones, protocolos y noticias.	Consultar en la intranet antes de informar y tomar decisiones.
Reuniones	Coordinación intra e inter área y feedback en tiempo real.	Planificar y definir un orden del día, realizar actas y definir tiempos de reunión.

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE ACUERDO AL ROL

MANDOS MEDIOS Y JEFATURAS

- Promover un clima de confianza y diálogo, evitando el "verticalismo cerrado".
- Bajar información de forma clara y abierta a consultas.
- Dar ejemplo en el uso de los canales formales institucionales.
- Seleccionar, organizar y ordenar la información institucional de forma tal que llegue a cada unidad y a cada funcionario/a.
- Corroborar que las resoluciones y procedimientos se publiquen en tiempo y forma en la intranet con el objetivo de facilitar el acceso a la información por parte de los funcionarios.
- Validar que la información haya sido comprendida.
- Definir en conjunto con Gestión Humana los contenidos y el tiempo de la inducción para los nuevos ingresos.
- Acompañar los procesos de inducción de forma cercana realizando tareas de coaching.
- Colaborar y asesorar a los nuevos directores sobre los aspectos técnicos y procedimientos administrativos con el fin de facilitar la interacción y promover el trabajo en equipo.
- Identificar necesidades de capacitación entre los funcionarios de cada área y coordinar con Gestión Humana la realización de cursos en la ENAP - ONSC.
- Gestionar de manera eficiente las autorizaciones e informarlas a Gestión Humana a quienes soliciten ausentarse independientemente del motivo.



BUENAS PRÁCTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE ACUERDO AL ROL

PERSONAL TÉCNICO, ADMINISTRATIVO, DE CALL CENTER, CAC (CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA) Y DE OFICINAS DEL INTERIOR

- Consultar a jefes/as, cuando la información es ambigua o incompleta.
- Recurrir a los canales formales para realizar consultas y evacuar dudas.
- Reportar fallas o posibles mejoras en los canales de comunicación.
- Informar a jefes/as dificultades o errores sin miedo a represalias.
- Optimizar el vínculo con los referentes regionales de DINACOIN con el fin de generar una comunicación más eficiente.



LO QUE PODEMOS HACER DESDE HOY

- Saludar, presentarse y reconocer al otro como primer paso para una comunicación respetuosa.
- Escuchar activamente, prestando atención, sin interrumpir ni asumir de antemano lo que el otro quiere decir.
- Usar el correo institucional y consultar la Intranet de forma habitual para mantenerse informado.
- Confirmar que se entendió lo que se comunica, preguntando o reformulando si es necesario.
- Evitar suposiciones y expresiones como "siempre se hizo así"; en cambio, validar y confirmar la información.
- Cuidar el tono de los mensajes, sobre todo en canales escritos como el correo o WhatsApp.
- Informar a tiempo cuando se genera un cambio, una decisión o una situación que afecta a otros equipos.
- Aportar sugerencias al área de Comunicación para mejorar procesos, herramientas o formatos.
- Responder mensajes y correos en un plazo razonable, incluso si solo se puede dar un acuse de recibo.
- Participar en instancias de formación, talleres o espacios de mejora cuando se presenten.



GLOSARIO



Bidireccionalidad: Implica el intercambio mutuo y activo de información entre todos los actores, niveles y áreas de la organización: ascendente, descendente y horizontal. Supone que quienes participan lo hacen activamente como emisores y receptores en distintos momentos del proceso de comunicación. En lugar de una transmisión unilateral, la comunicación se concibe como un proceso de ida y vuelta, donde todos los actores (sin importar su jerarquía) pueden expresar, escuchar, retroalimentar, generar vínculos y construir sentidos compartidos.

Por lo tanto, que la comunicación sea bidireccional permite promover la participación, fortalecer la coordinación, contribuir a la construcción de una cultura organizacional y la convierte en una herramienta estratégica para una gestión más transparente y colaborativa.

Canal formal: Medio oficial definido por la organización para comunicar temas institucionales (por ejemplo: correo institucional, Intranet, reuniones formales).

Canal informal: Forma espontánea de comunicación entre personas, sin estructura ni control institucional (charlas de pasillo, grupos de WhatsApp, rumores y otros).

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias, normas, símbolos, prácticas y formas de actuar que comparten quienes integran una organización y que orienta su comportamiento cotidiano. Se construye día a día, también a través de la comunicación. La cultura no se ve, pero se manifiesta en la forma en que se toman decisiones, se resuelven conflictos, se comunica la información, se ejerce el liderazgo y se interpreta el sentido del trabajo.

GLOSARIO



Empatía comunicacional: Capacidad de ponerse en el lugar del otro al comunicarse. Implica escuchar con atención, responder con respeto y cuidar el modo en que se transmite un mensaje.

Feedback (retroalimentación): Respuesta que se da luego de recibir un mensaje, una tarea o una indicación. Permite corregir, mejorar y aclarar los procesos de comunicación.

Protocolo: Conjunto de pautas o pasos definidos para actuar frente a una situación.

Intranet: Plataforma digital interna con documentos y noticias oficiales de una organización.

Transparencia: Principio que promueve compartir información clara, veraz y oportuna. Aumenta la confianza interna y fortalece la cultura organizacional.

EL CAMBIO ES COLECTIVO Y COMIENZA CON VOS



Recordemos que la buena comunicación interna, es una necesidad organizacional y que cada palabra que decimos o dejamos de decir construye la cultura que nos identifica como MTSS.

“NO PICO PIEDRAS, CONSTRUYO MINISTERIO”



**Manual de Comunicación Interna del MTSS**

Versión 1.0 – Montevideo, Mayo 2025.

Elaborado por (*):

Federico Marzovillo

Gustavo Mederos

Alejandro Rivero

Roberto Spremolla

(*)Estudiantes de la Licenciatura en Comunicación

Facultad de Información y Comunicación – Universidad de la República (Udelar).

En colaboración con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

En el marco del convenio entre el MTSS y la Universidad de la República.





12.5. Encuesta de satisfacción del Manual de Comunicación Interna

Con el objetivo de recabar percepciones y recomendaciones sobre el Manual de Comunicación Interna elaborado para el MTSS, se aplicó una encuesta dirigida a funcionarios/as de las áreas de Comunicación y Gestión Humana. A continuación, se comparte el formulario con las respuestas recibidas, que sirvieron como insumo para el análisis incluido en este trabajo.

[Acceder a la encuesta de satisfacción sobre el Manual de Comunicación Interna](#)



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Ministerio
**de Trabajo y
Seguridad Social**

DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL- MTSS

Seminario Taller Trabajo Final de Grado Comunicación Organizacional 2024

Participantes:

Marzovillo Federico Doc. 4.269.065-5 fede.marzovillo@gmail.com

Mederos Gustavo Doc. 3.552.075-4 gusmederos@gmail.com

Rivero Alejandro Doc. 4.342.036-6 alejandrorivero_2290@hotmail.com

Spremolla Roberto Doc. 2.768.391-0 rspremolla@gmail.com

Docentes: Mag. Daniel Ottado - Lic. Denise Vigo

ÍNDICE

1.0 INTRODUCCIÓN	4
1.1 Descripción general - Contexto y Entorno Actual	4
1.2 Hitos y Evolución Histórica	6
1.3 Organigrama de la organización	8
1.4.1 Área de Comunicación	9
1.4.2 Área de Gestión y Desarrollo Humano	10
1.5 Cultura Organizacional y Comunicación Interna	10
1.6 Horizonte organizacional	11
1.7 Públicos - Actores Involucrados	11
2.0 Formulación del problema	12

2.1 Necesidades o Problemas de Comunicación	12
2.2 Árbol de problemas	13
2.3 Problemas encontrados	13
2.4 Problemas que percibe la organización	14
2.5 Problemas acordados con la organización	15
3.0 Pregunta de Investigación	15
3.1 Pregunta principal	15
3.2 Preguntas secundarias	15
4.0 Objetivos	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos	
1355.0 Marco conceptual	17
6.0 Antecedentes	23
7.0 Metodología	29
8.0 Análisis	36
8.1 Ubicación de la comunicación interna y su rol en la estructura organizacional	36
8.2 Fragmentación interna y Cultura Organizacional	36
8.2.1 Énfasis en la humanización y el rol social de la comunicación	37
8.3 Falta de un relato inspirador que resignifique el valor de su labor.	38
8.4 Uso ineficiente de herramientas de comunicación interna	39
8.5 Débil liderazgo en la implementación de las TIC	39
8.6 Protocolos claros y gestión de la comunicación interna	40
9.0 Conclusión	41
10.0 Recomendaciones	41
11. Bibliografía	44
12.0 Anexo	46
12.1 Glosario	46
12.2 MTSS en Redes Sociales	46
12.3 Sitios Web Consultados	46
12.4 Análisis del FODA hecho en el área de comunicación del MTSS	48
12.5 Entrevista Semiestructurada con Encargadas de Comunicación y Gestión Humana.	49
12.6 Entrevista semiestructurada con la Directora de la Secretaría General	50
12.7 Entrevista semiestructurada con el Director de la Dirección Nacional de Coordinación en el Interior (DINACOIN).....	54
12.8 Focus group con los funcionarios/as de Montevideo.	58
12.9 Focus group con los funcionarios/as del Interior.....	65

1.0 INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción general - Contexto y Entorno Actual

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) fue creado en 1907 con el objetivo de supervisar las relaciones laborales y asegurar el cumplimiento de las leyes laborales, promoviendo así un ambiente de trabajo justo y seguro para todos los ciudadanos. Desde su creación, ha sido un pilar fundamental en la administración pública, encargado de regular las políticas de empleo, las condiciones laborales, la seguridad social y los derechos de los trabajadores.

Entre sus cometidos sustantivos se encuentran :

- Definir las políticas laborales e intervenir como mediador en la negociación individual y colectiva
- Formular e implementar las políticas de empleo y formación profesional
- Regular y controlar el cumplimiento de las normas laborales
- Promover políticas de apoyo social y de protección a la ancianidad
- Elaborar y regular las políticas de seguridad social y los derechos de los trabajadores y efectuar el seguimiento de su aplicación

A lo largo de los años, el MTSS ha enfrentado desafíos significativos, adaptándose a los cambios económicos, sociales y políticos del país y ha implementado reformas para mejorar las condiciones laborales, adaptándose a las nuevas realidades del mercado laboral y respondiendo a las necesidades de la población trabajadora.

Es importante destacar el rol que en ese sentido juega el MTSS en la estabilidad social y económica del país, ya que se encarga de la mediación en conflictos laborales, la supervisión de las condiciones de trabajo y la negociación de convenios colectivos. En este escenario, la gestión de conflictos y la promoción de un diálogo social fluido entre trabajadores, empleadores y el Estado es clave para mantener la estabilidad y evitar tensiones sociales.

En la actualidad, el MTSS opera en un entorno complejo caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, la globalización y los desafíos económicos. Estos factores han impactado significativamente en la dinámica laboral, requiriendo que el Ministerio se adapte continuamente para manejar cuestiones como el desempleo, la informalidad laboral, la migración laboral y las nuevas formas de empleo que emergen como consecuencia de la economía digital.

En marzo del 2020 y a trece días de iniciada la nueva administración, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declara la pandemia ante la propagación del virus COVID-19. A consecuencia de ello, el MTSS comienza a aplicar el protocolo de actuación para la seguridad sanitaria enmarcada en la ordenanza N° 555 del Ministerio de Salud Pública (MSP). A partir de ese momento se inicia con el teletrabajo o home office, el cual cambia las condiciones y la forma de trabajo establecidas hasta el momento. Al día de hoy algunos sectores y funcionarios continúan trabajando de manera remota y otros de forma híbrida, es decir combinando las tareas de manera presencial y virtual.

A lo mencionado anteriormente, se destaca que el año 2024 estará marcado por el período electoral, lo que significa que en un futuro cercano se producirá un cambio de autoridades, que podrán pertenecer o no a la administración actual. Dicha situación genera incertidumbre entre los funcionarios sobre la continuidad y el posible cambio de personas que serán responsables de la conducción en las distintas áreas y unidades ejecutoras.

En términos políticos, este contexto puede implicar un enfoque más cauteloso por parte de las autoridades ministeriales en cuanto a la implementación de nuevas políticas de gestión humana y comunicación, ya que las prioridades de la próxima administración pueden variar.

Por su parte, las organizaciones sindicales y empresariales podrían aprovechar esta situación para ejercer presión sobre las autoridades actuales, buscando asegurar ciertos compromisos antes de la transición de poder.

Desde el punto de vista económico, Uruguay se encuentra en un período de estabilidad económica relativa, con tasas de inflación controladas y un crecimiento moderado. Sin embargo, las tasas de actividad laboral y empleo presentan desafíos. El mercado laboral ha mostrado señales de recuperación, pero aún persisten dificultades en términos de calidad del empleo y condiciones laborales en ciertos sectores. Las tasas de desempleo han disminuido ligeramente, aunque existe preocupación sobre la capacidad de la economía para generar empleos de calidad, sobre todo en el contexto de los cambios tecnológicos y la automatización.

La evolución de este contexto estará condicionada por los resultados electorales y las políticas que el próximo gobierno decida implementar en áreas claves como empleo, políticas sociales y relaciones laborales.

En Uruguay, según la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), aproximadamente el 17,2% de la población económicamente activa está compuesta por funcionarios públicos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) a finales de 2023, el total de personas ocupadas en el país es de 1.724.000, de las cuales 296.925 son empleadas del Estado. Esta cifra refleja la proporción de trabajadores estatales en comparación con el total de la fuerza laboral del país.

En este entorno y contexto, el MTSS se enfrenta al desafío de gestionar la comunicación tanto interna como externa, con el propósito de asegurar una comunicación eficaz y eficiente que fortalezca los procesos internos, la identidad organizacional y que impacte positivamente en la imagen pública del Ministerio y su relación con los ciudadanos y otras entidades gubernamentales.

1.2 Hitos y Evolución Histórica

Uruguay ha sido un país pionero en América Latina en regular y controlar las condiciones del trabajo.

En tal sentido, en el año 1907 y ante la necesidad de un organismo ministerial que se ocupara de los temas atinentes al trabajo y a la seguridad social, se crea (mediante la Ley 3.147, del 12/3/1907), el Ministerio de Industria, Trabajo e Instrucción Pública, luego que se dividiera de lo que era el Ministerio de Fomento.

Asimismo, se establece como dependencia de esta cartera a la Oficina Nacional del Trabajo, con cometidos de control e inspección del cumplimiento de la normativa en la actividad desarrollada en el comercio e industria en nuestro país.

Posteriormente, el Presidente de la República, José Batlle y Ordoñez, introduce modificaciones en las competencias ministeriales y en marzo de 1912, el Ministerio de Industria, Trabajo e Instrucción Pública cambia su denominación por la de Ministerio de Industria, Trabajo y Comunicaciones.

La Ley 5.032, de prevención de accidentes laborales, vigente desde 1914, así como la Ley 5.350, que estableció en 1915 la jornada laboral de ocho horas, constituyen los primeros hitos en materia legislativa, que tienden a garantizar los derechos y protección de los trabajadores y trabajadoras.

En septiembre de 1933, durante la dictadura de Gabriel Terra, se establece que el Instituto Nacional del Trabajo y Servicios Anexados pase a sustituir a la Oficina Nacional del Trabajo, manteniendo las funciones inspectivas y la finalidad de vigilar el cumplimiento de las leyes laborales. Más adelante, el Instituto se sustituyó por la actual Inspección General del Trabajo.

En 1935, se realiza otra modificación ministerial, donde la cartera pasa a llamarse Ministerio de Industria y Trabajo (mediante el Decreto Ley 9.463, del 19 de marzo de 1935 (dictado por Gabriel Terra), hasta que finalmente, en la actual Constitución Nacional de marzo de 1967, se jerarquizan las relaciones de trabajo y su protección, y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social queda como responsable de regular y dirigir la política dentro de sus competencias.

Los consejos de salarios fueron creados el 12 de noviembre de 1943 por Ley N.º 10.449 y suspendidos desde 1973 a 1985 por el gobierno de facto.

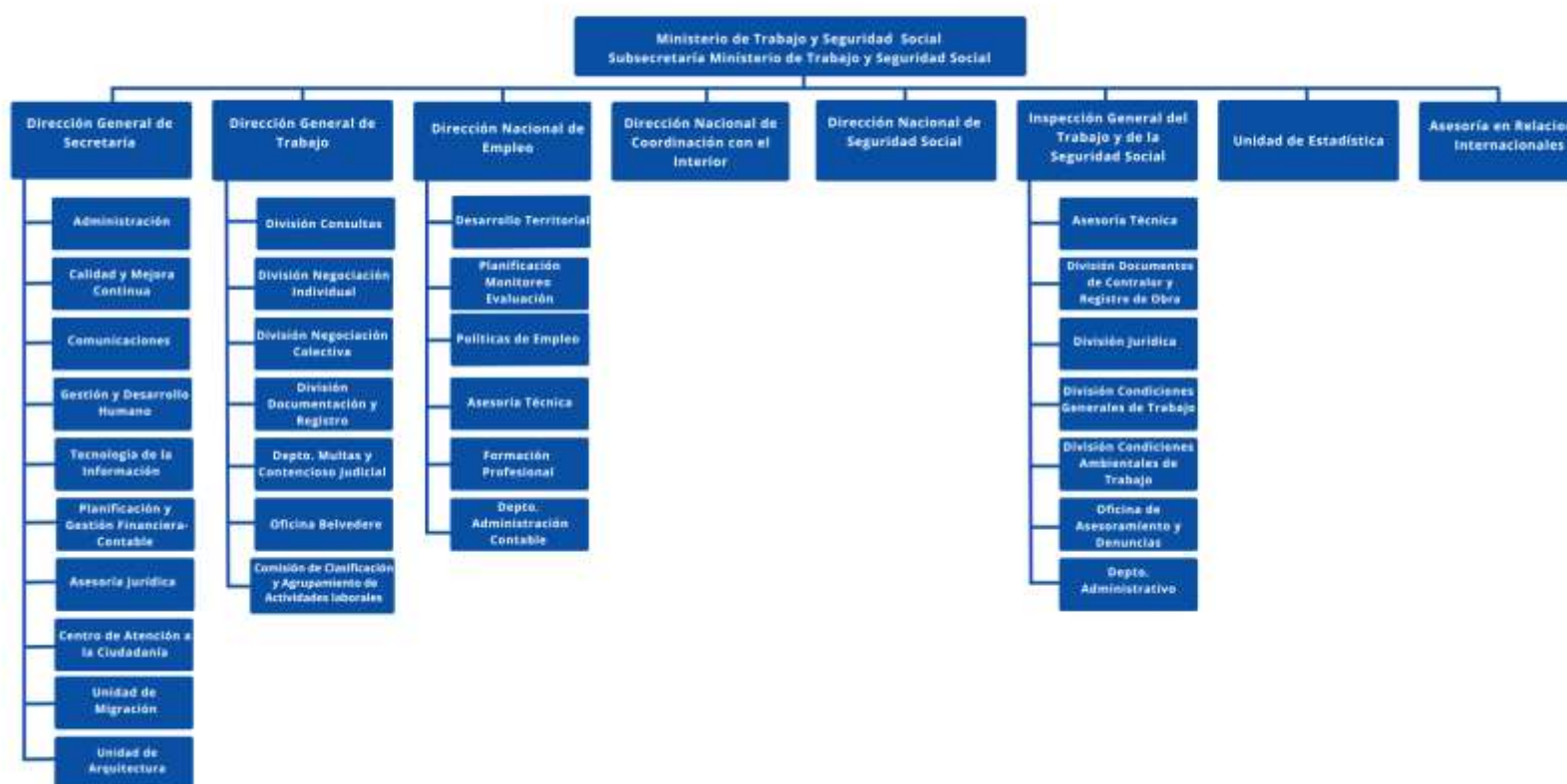
Con el retorno de la democracia, se restituyeron hasta el año 1992, época en que los salarios quedaron libres y convencionales. A partir de entonces el Poder Ejecutivo perdió la injerencia y los acuerdos fueron suscritos por los empleados y obreros de las diferentes ramas de la actividad privada, en consenso con sus respectivas empresas.

A mediados del año 2005, a través de los Decretos N° 138/2005 y 139/2005, el gobierno convocó nuevamente a los mencionados consejos. En esa oportunidad se establecieron tres áreas de negociación, lo cual fue una innovación quedando incluidos el sector privado, el sector público y el rural.

El edificio central del MTSS se encuentra ubicado en Juncal 1511 esq. Cerrito (Montevideo), mientras que el Call Center (08007171 y 7171) desde celulares Antel, se ubica en 25 de Mayo 737 (Casa Barth).*

1.3 Organigrama de la organización

Los servicios del MTSS están presentes y funcionan en todo el país, cuya estructura organizacional está representada en el siguiente diagrama cuya fuente es el propio



Fuente: Brindado por el MTSS

Analizando el organigrama y en base a lo planteado por Mintzberg, H. (1991), se puede entender que la estructura organizacional del MTSS es de forma piramidal y responde a un modelo vertical y burocrático, en cuanto al liderazgo y la toma de decisiones. De acuerdo al diagrama, la organización es conducida por el Ministro y Subsecretario, ambos en representación del Poder Ejecutivo.

A su vez, se observan departamentos y estructuras de mando, que parten y dependen jerárquicamente de la Secretaría General, la cual tiene a su cargo cinco unidades ejecutoras con sus respectivas gerencias.

Según los datos aportados por el área de Gestión Humana del Ministerio, dicha cartera de estado cuenta con 609 funcionarios, de los cuales el 62% son mujeres mientras que el 38% son hombres. En cuanto a la distribución geográfica, 280 personas (46%) desempeñan funciones en las oficinas centrales de Montevideo, mientras que las restantes 329 (54%) se distribuyen entre las 39 Oficinas de Trabajo del interior del país y la oficina descentralizada ubicada en el barrio montevideano de Belvedere.

A su vez, el 50% del funcionariado tiene estudios terciarios, de los cuales el 20% son técnicos y un 30% son profesionales universitarios.

1.4.1 Área de Comunicación

Está área dependiente de la Dirección General de Secretaría, está liderada por una encargada interina de la cual depende el Call Center. El equipo está integrado por seis personas, quienes llevan a cabo diferentes funciones y tareas, entre las que se destacan: subir resoluciones a la web, publicar novedades en la Intranet, realizar notas y entrevistas, producir videos, crear contenidos para redes sociales, tomar fotografías, transmitir vía streaming actos y conferencias, confeccionar cartelera interna, realizar la corrección de estilo y efectuar tareas administrativas vinculadas al área. La supervisora del equipo también tiene el rol de maestra de ceremonias en actos y eventos protocolares que se realizan tanto dentro como fuera del Ministerio.

A su vez, el área de Comunicación cumple la función de realizar eventos, coordinar las conferencias de prensa y las entrevistas con los medios de prensa nacionales.

1.4.2 Área de Gestión y Desarrollo Humano

Dicha área dependiente de la Dirección General de Secretaría, está liderada por una encargada de la cual dependen cuatro departamentos: Administración de Personal, Capacitación, Selección de Personal y Desarrollo de Carrera y Seguridad y Salud en el Trabajo. Cada departamento tiene definida la naturaleza de la función, sus objetivos y actividades claves. En total son 17 las personas que integran la unidad de Gestión y Desarrollo Humano, de las cuales la encargada de Comunicación comparte funciones con el departamento de Selección de personal y Desarrollo de Carrera.

1.5 Cultura Organizacional y Comunicación Interna

De acuerdo con lo que expresan y exteriorizan los funcionarios, a través de sus vínculos y prácticas, no se identifican al menos de manera tácita, aspectos que refieran a la cultura dominante de la organización. Por tal motivo, se parte del supuesto que los rasgos culturales dominantes están basados en considerar al usuario como el centro de la organización procurando satisfacer sus necesidades y expectativas, donde la calidad y la mejora continua transversalizan la organización y promueven sus valores en ella y en la comunidad. A su vez, cabe suponer la existencia de subculturas en las diferentes áreas, secciones y sectores como en las unidades menores ubicadas en el interior del país.

Posiblemente en estos casos, se encuentren rasgos que tienen que ver con un trato humano, empático, respetuoso y ético en cuanto al usuario. A nivel interno es probable que emerjan aspectos que hacen a la cohesión grupal, la colaboración y el trabajo en equipo y un clima amistoso promovido por el contacto diario que se traduce en salidas o reuniones fuera del ámbito laboral, la celebración de cumpleaños o el uso de canales informales entre el funcionariado.

1.6 Horizonte organizacional

En lo que refiere a la visión estratégica de MTSS, se considera pertinente analizar la visión y misión del mismo:

MISIÓN:

Ser la institución rectora en el diseño, implementación y evaluación de las políticas de empleo, formación profesional, relaciones laborales y seguridad social a nivel nacional. Promover el

diálogo social, el trabajo decente y la cultura del trabajo, el cumplimiento de la normativa laboral, la prevención y solución de conflictos a través de la negociación colectiva, la mejora de las condiciones de trabajo y de la seguridad social y el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores, buscando el desarrollo integral de las personas para contribuir al logro de un país productivo, sustentable innovador e inclusivo.

A su vez el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene como VISIÓN:

Ser la institución pública reconocida por impulsar el trabajo decente y la cultura del trabajo, garante de los derechos fundamentales en el ámbito laboral y corresponsable del desarrollo social, en un clima de diálogo y paz social mediante una gestión transparente, eficaz y eficiente con un equipo de personas capacitadas, motivadas y comprometidas.

1.7 Públicos - Actores Involucrados

Público Interno (parte constitutiva de la organización, vínculo directo y sus fines. Comparten su rutina).	Público Mixto (con vínculos jurídicos y socio-económicos, pero no comparten rutina ni espacio físico).	Público Externo (vínculos sin formar parte de la estructura organizacional).
• Dirección • Gerentes • Supervisores • Encargados/as de sección • Funcionarios administrativos • Inspectores de trabajo • Funcionarios de limpieza • Asesores call center • Funcionarios de IT • Funcionarios de taller y mantenimiento • Personal de seguridad	• Presidencia • INEFOP • INACOOOP	• Trabajadores/as que se encuentren en el territorio nacional • Usuarios de Redes sociales • Empresas • Cámaras Empresariales • Banco de Previsión Social (BPS) • Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) • Ministerio de Salud Pública (MSP) • Organizaciones no gubernamentales (ONGs) • Intendencias Municipales • Juntas locales

		• Ministerio del Interior y Jefaturas de Policía • AFMIT • AITU • COFE • PIT-CNT • Agesic • Medios de Comunicación • Servicios tercerizados • Proveedores en general
--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a clasificación de públicos de Capriotti (2009)

2.0 Formulación del problema

2.1 Necesidades o Problemas de Comunicación

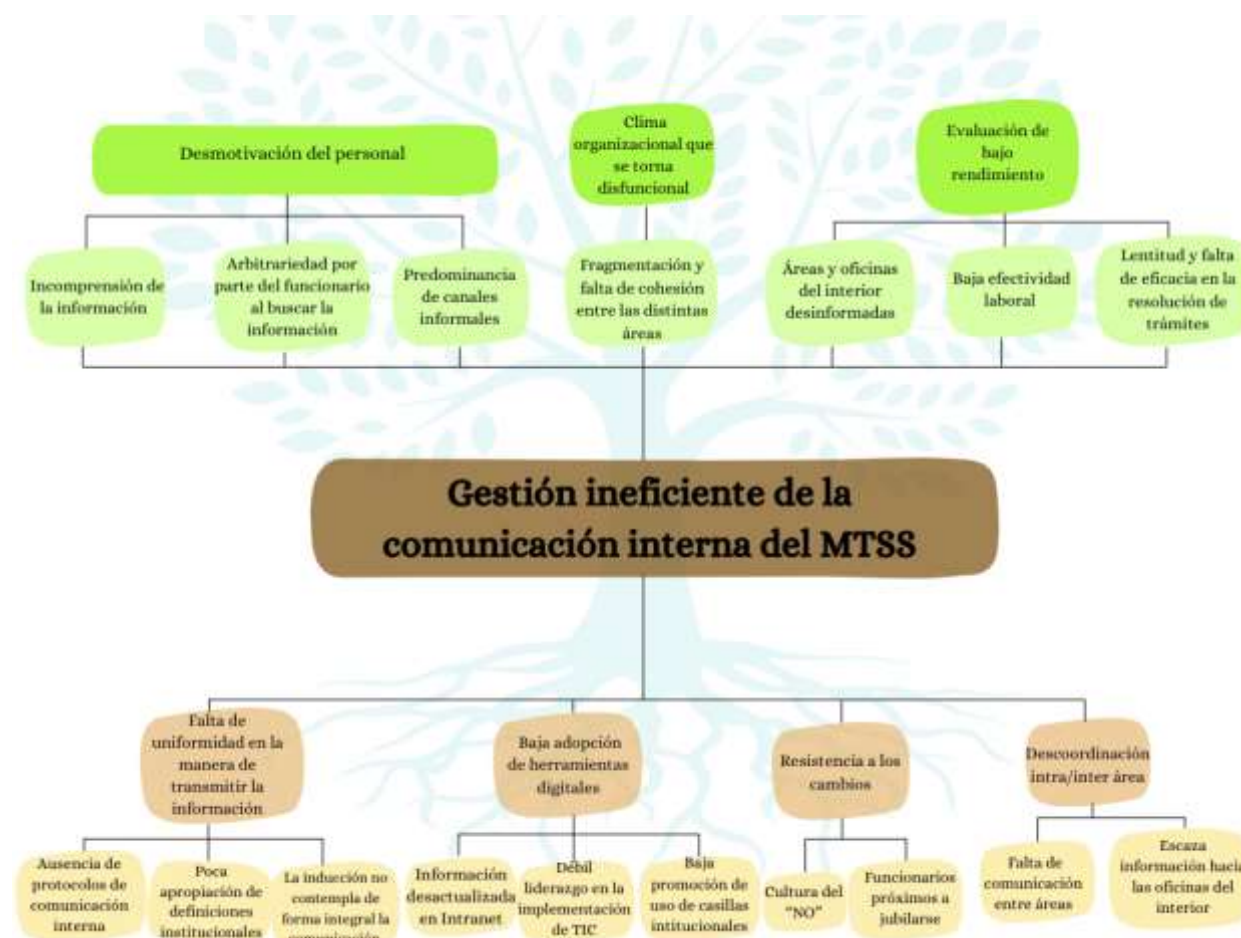
En el contexto de esta intervención, es importante partir por el concepto de “problema o necesidad comunicacional”, es decir referirse e identificar aquellas barreras o limitaciones, causas y efectos que hacen que las personas no comprendan o les sea difícil asumir el cambio que la organización necesita para corregir o aprovechar oportunidades de mejora. (S. Feess, s.f)

En cualquier caso se parte de una necesidad de cambio que toma en cuenta el contexto, las realidades y el entorno para identificar los problemas que constituyen el mojón desde el cual se parte para llegar a la situación que se quiere alcanzar.

A partir de la presentación de la organización y de las posteriores reuniones e intercambios con integrantes del Ministerio, se analizaron los problemas y necesidades que identificaron y las que el grupo de trabajo encontró.

Por último, se valida con la organización la definición del problema, que marcará las futuras acciones a seguir.

2.2 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de problemas del Banco Interamericano de Desarrollo (2004)

2.3 Problemas encontrados

De acuerdo a la información recabada en las distintas actividades de investigación realizadas, se identifican algunas fallas e inconsistencias en la comunicación interna del MTSS. Dichas actividades consistieron en entrevistas con las áreas Gestión Humana, Comunicación, a dos directores de áreas ejecutoras, dos focus group (Montevideo e Interior), revisión documental y observación participante.

A partir de las inconsistencias encontradas, se identifica como problemática principal una gestión ineficiente de la comunicación interna en el Ministerio.

Para llegar al problema principal, se toma en cuenta los distintos relatos de los funcionarios, quienes manifiestan el déficit y en algunos casos la carencia de mecanismos, protocolos y procedimientos que promuevan y faciliten el flujo de comunicación interna, lo que luego impacta negativamente en el desarrollo de sus actividades y en consecuencia en el usuario. A partir de estos relatos se construyen las causas que se pueden visualizar en el cuadro del árbol de problemas. En tal sentido, y a modo de ejemplo los funcionarios consultados mencionan “... *imaginate tener al sindicato o a la cámara de empresas diciendote que los lineamientos no sean esos, los que vos estas diciendo...nos pasó eso*”. Otro comentario que complementa lo antedicho es “... *ayer entré a la intranet y puse en el buscador Centro de Atención Ciudadana y me salieron dos noticias, una de cuando se inauguró y otra de cuando cumplió cinco años, y se inauguró hace 10 años ya*”, “... *después estuve navegando más para encontrar unos instructivos, y me pasó de encontrar cosas muy desactualizadas (...) incluso hablaba del sector Informes y este sector hoy en día ya no existe más, la persona que estaba ahí se jubiló en febrero de este año y ahí solo está una estructura vacía*”. en clara referencia a la falta de actualización de la Intranet y las fallas en la comunicación interna. Otro relato que aporta a esta situación es “... *después está la palabra mágica, ahh siempre se hizo así, o tal persona siempre es así*” haciendo referencia a la justificación que implica la resistencia a los cambios por parte de los funcionarios.

Estos comentarios junto a otros recabados en las distintas instancias de investigación, terminan definiendo el problema principal anteriormente mencionado.

2.4 Problemas que percibe la organización

1.- Profundizar la visión integral del Ministerio alineando el sentido de pertenencia del personal con cada unidad ejecutora a una internalización de objetivos que hacen al inciso y requieren un accionar conjunto, articulado, con procedimientos y lineamientos únicos aplicables en todo el territorio, y en todas las áreas. Pese a las acciones desplegadas hasta el momento, se sigue visualizando una actuación compartimentada con culturas que hacen a cada unidad ejecutora, generando impactos en los usuarios y tensiones entre el personal.

2.- Generar un relato común sobre los principios y valores que destacan el accionar del MTSS, tomando conciencia del valor que su trabajo aporta a la ciudadanía. De manera que exista congruencia entre sus acciones y cómo se perciben en el lugar de trabajo.

2.5 Problemas acordados con la organización

Habiendo tenido la instancia de validación del Árbol de Problemas, con las áreas de Comunicación y Gestión Humana del Ministerio, las mismas manifiestan su acuerdo en cuanto a los problemas identificados, sus causas y efectos.

3.0 Pregunta de Investigación

3.1 Pregunta principal

¿Cómo impacta la gestión de comunicación interna en el desarrollo organizacional del MTSS en el período 2020-2024?

3.2 Preguntas secundarias

3.2.1 ¿Cuáles son las principales deficiencias, obstáculos y/o reclamos expresados por los funcionarios en lo que refiere a la comunicación interna?

3.2.2 ¿Cómo perciben los funcionarios la claridad de las instrucciones y directrices comunicadas desde las Gerencias y Dirección General?

3.2.3 ¿Cómo se ve impactado el trabajo entre las áreas y los departamentos por la ausencia de una comunicación interna efectiva?

3.2.4 ¿Qué rol desempeñan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos de comunicación interna en el Ministerio?

3.2.5 ¿Qué acciones o aspectos de mejora en la comunicación interna podrían implementarse para optimizar el desarrollo organizacional del Ministerio?

Para abordar la investigación sobre cómo incide la deficiente comunicación interna en el desarrollo organizacional del MTSS en el período considerado, se formulan los siguientes objetivos:

4.0 objetivos

4.1 Objetivo General

4.1.1 - Analizar el impacto de la gestión de comunicación interna en el desarrollo organizacional del MTSS durante el período 2020-2024.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Identificar los principales problemas que afectan los procesos de comunicación y dificultan el logro de los objetivos.

4.2.2 Describir los canales de comunicación utilizados con el propósito de determinar aquellos de mayor efectividad.

4.2.3 Investigar cómo influye la comunicación en la satisfacción y la productividad laboral de los funcionarios.

4.2.4 Conocer los aportes que orienten y contribuyan a una futura estrategia de comunicación.

Estos objetivos permiten estructurar un análisis detallado sobre cómo las deficiencias comunicativas pueden afectar el desarrollo organizacional y el funcionamiento eficiente del Ministerio, facilitando la identificación de aspectos de mejora y posibles soluciones.

5.0 marco conceptual

Con el propósito de tener un encuadre conceptual por el cual se procura abordar el diagnóstico para llegar a identificar los problemas de comunicación, se entiende pertinente considerar los siguientes conceptos basados y extraídos de diferentes autores.

El concepto de organización propuesto por José Arocena sostiene, en su forma más simple, que la misma es "un instrumento para alcanzar una meta colectiva" (Arocena, 2010, p.33). Este enfoque se pone de manifiesto en el MTSS, dado que se trata de una entidad creada para lograr objetivos en común en pro del bienestar de la sociedad.

La misión principal del MTSS es promover el trabajo decente y un ambiente laboral sano, seguro y justo, a través del establecimiento de un marco integral, inclusivo, y de protección de los derechos laborales, lo que refleja la noción de Arocena sobre la necesidad de una finalidad orientadora en las organizaciones.

Otra característica clave mencionada por Arocena es la racionalidad organizacional. Para que la organización sea capaz de cumplir con su propósito, sus miembros deben actuar racionalmente y adecuar su comportamiento a las políticas, procesos y procedimientos establecidos. Esto se vincula directamente con la estructura organizativa del ministerio, que comprende diversas áreas y divisiones que derivan de las seis unidades ejecutoras que la componen. Dicha estructura está diseñada de manera tal que todas las acciones estén orientadas al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos y en tal sentido la comunicación juega un papel clave para el logro de las metas de la organización.

Del horizonte organizacional, se desprende que el MTSS, por su propia naturaleza y el rol fundamental que juega a nivel gubernamental, se considera como un sistema complejo atravesado por la conducta humana en el trabajo y la cultura organizacional que las vinculan directamente con la necesidad de comunicación. En tal sentido, Antonio Lucas Marín, plantea (Roger, 1976, pp 30 y 31), que **la teoría sistémica** propone la concreción de objetivos individuales y colectivos a través de estrategias y soluciones conjuntas para afrontar e interpretar los problemas de la organización. El sistema analizado como un todo y no como una mera suma de partes, hace que la organización se considere como un sistema abierto en constante interacción con su entorno. En este caso, la organización representa un sistema vivo que está influenciado por el contexto y a su vez impacta y es impactado por el entorno. Por lo tanto, el MTSS como organización debe ser considerado y analizado como un todo, compuesto por subsistemas independientes (las distintas áreas que lo componen) estrechamente vinculados entre sí.

En ese contexto, es que la comunicación en el MTSS se torna fundamental para el sostenimiento de la organización en su conjunto y la interrelación entre los distintos subsistemas y su entorno. Siguiendo la misma línea teórica de la Escuela Sistémica, la homeostasis de la organización se consigue a través de la coordinación de la comunicación interna y externa, estabilizando la primera y ajustando la segunda. En tal sentido, la comunicación constituye los vasos comunicantes para mantener unida la organización, informar, generar procesos y procedimientos administrativos, planificar, coordinar y controlar, en definitiva, para cumplir con los objetivos para la cual fue creada.

El modelo burocrático (Weber, 1919, como se cita en Covarrubias y Sánchez de la Barquera y Arroyo, 2020) sirve para situar a la organización a nivel macro. Dentro del organigrama del

Estado uruguayo, el MTSS comparte horizontalidad con otros trece ministerios. Como tal, emana una autoridad legítima de tipo legal-racional en tanto cuenta con una estructura, normativas y funciones que están definidas por leyes, las cuales le otorgan potestad para regular la seguridad social, el trabajo y las relaciones laborales del país. En ese sentido, la racionalidad instrumental del Ministerio radica en que el funcionamiento del mismo está basado en principios que son racionales y burocráticos, y que se llevan a cabo en la realidad debido a la disposición de ciertos medios y procedimientos, que persiguen determinados fines u objetivos. Dicho de otro modo, al haber acciones previstas para alcanzar fines concretos, existe una racionalidad. La autoridad del MTSS se basa en la aceptación generalizada de la legalidad y racionalidad de sus acciones, por lo que la sociedad uruguaya lo reconoce como la organización encargada de velar por los derechos de los trabajadores y garantizar un sistema de seguridad social justo y equitativo. A su vez, el ministerio es un organismo administrativo con un cuerpo de funcionarios que reciben esta denominación, dado que cumplen determinadas tareas y responden de manera funcional a un sistema o estructura mayor que es el Estado uruguayo.

En cuanto a **las estructuras organizacionales verticales**, Mintzberg (1991) analiza cómo estas estructuras, caracterizadas por múltiples niveles jerárquicos, tienden a centralizar la autoridad en la alta dirección. En una organización vertical, las decisiones deben pasar por varios niveles de gestión, lo que a menudo ralentiza el proceso de toma de decisiones y puede distorsionar la información en el camino o generar ineficiencias en la comunicación que luego terminan repercutiendo en el usuario o consumidor final. Esta estructura, aunque permite una división clara de roles y responsabilidades, tiende a generar una mayor burocracia, restringiendo la autonomía en los niveles inferiores.

Mintzberg destaca que si bien estas estructuras pueden ser efectivas en organizaciones grandes y complejas, su rigidez puede hacerlas menos ágiles para adaptarse a cambios rápidos en el entorno organizacional, el cual constituye un punto crítico en el análisis sobre la eficiencia organizacional. A su vez, esta estructura puede impactar negativamente en la satisfacción laboral, ya que los colaboradores suelen tener menos control sobre sus tareas.

Por otra parte, dicha comunicación en términos de Kreps (1995) y de acuerdo al organigrama e información recogida del MTSS, supone que **la comunicación interna se da por canales** formales en dirección descendente, ascendente y horizontal y de manera informal, entre los miembros de la organización como fruto de la interacción humana, a través de los *líderes informales* y de lo que se conoce como *vía clandestina*.

El MTSS como organismo estatal se relaciona con **distintos públicos**. Para analizar los mismos, se toma como punto de partida la clasificación que plantea Capriotti (2009). Dicha

elección, se basa en que dadas las características de la organización, su estructura y funcionamiento, es la que se entiende que mejor se adapta para describir los públicos que interactúan con ella.

Como menciona Capriotti *“cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad”* (Capriotti, 2009, p.70)

La diversidad de personas que contiene y con las que se relaciona la organización, implica que se estudie cuál es la manera más óptima de relacionarse con ellos utilizando los canales y mensajes acordes a los mismos. En tal sentido Capriotti agrega: *“se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, por lo tanto pueden interpretar de manera diferente una misma información”* (Capriotti, 2009, p.70)

Por lo tanto, es importante identificar y conocer la conformación de los mismos, como también sus motivaciones, intereses y necesidades, para comprender cómo se van a relacionar entre ellos y actuar con la organización. Esto permite entender cómo se procesa la información y el flujo que sigue la misma.

La comunicación interna, tal como la describen Brandolini, González y Hopkins (2009) se presenta como:

“una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.”

(A. Brandolini, M. González Frígoli y N. Hopkins 2009, p25).

La eficacia comunicacional en la emisión, recepción y comprensión de los mensajes es un elemento clave para que, en el proceso de comunicación interna, los funcionarios del Ministerio comprendan sus roles y responsabilidades. Esto, a su vez, facilita la implementación efectiva de políticas y normativas laborales.

La comunicación interna ayuda a generar un entorno laboral armonioso y productivo. Fomentarla de forma abierta y bidireccional no solo permite que los funcionarios se sientan valorados, apreciados y escuchados, sino que también contribuye a crear un clima

organizacional positivo. Este aspecto es relevante en un organismo donde se toman decisiones que impactan directamente en la vida de los ciudadanos del país. Un personal motivado y comprometido es fundamental para ofrecer un servicio público de calidad.

Del mismo modo, el compromiso del personal puede potenciarse a través de una comunicación interna efectiva. Cuando los funcionarios están mejor informados sobre las políticas, cambios y objetivos del Ministerio, es más probable que se sientan parte de un proyecto mayor que trasciende el simple hecho de llevar a cabo sus tareas del día a día. Esta identificación con la misión institucional no solo mejora su motivación laboral, sino que también fortalece la cultura organizacional dentro del Ministerio. En este sentido, la comunicación interna se convierte en un elemento estratégico y clave para alcanzar los fines institucionales, asegurando que cumpla con su rol fundamental en la sociedad uruguaya.

El concepto de **las dimensiones y ámbitos de la comunicación** de Mariluz Restrepo (1995) permite abordar la comunicación organizacional desde una perspectiva integral, considerando no sólo la transmisión de información, sino también las interacciones y relaciones que se establecen dentro de la organización. De este modo, la autora afirma:

“Si la organización tradicionalmente se ha estudiado desde la ingeniería, la administración, el derecho, pensarla desde la comunicación implica reconocerla en lo que ella representa, en las múltiples formas que tiene de presentarse y representarse con sus diferentes públicos. La forma de ser de la organización es dada y posibilitada por las formas de comunicación que allí se gesten.”

(M. Restrepo, 1995, p 96).

En primera instancia la **dimensión informativa** hace referencia a la función que cumple la comunicación como configuradora de operaciones en el Ministerio y abarca lo vinculado a la transmisión de información relevante incluyendo normativas, políticas laborales, procedimientos internos, etc. Para que los funcionarios comprendan sus roles y responsabilidades es clave que la información sea gestionada de forma adecuada.

La **dimensión de divulgación** está relacionada a los canales de comunicación interna del Ministerio, a la vez que se centra en las interacciones entre los empleados de dicho organismo. Esta dimensión incluye las dinámicas de trabajo en equipo y el intercambio de ideas y experiencias sobre la vida laboral en el Ministerio. Las relaciones interpersonales pueden influir en el clima laboral y en la colaboración entre los funcionarios.

La **dimensión socializadora** aborda cómo la comunicación contribuye a construir y reflejar la cultura organizacional dentro del Ministerio. Esto puede incluir prácticas como rituales, celebraciones y narrativas compartidas que refuercen los valores institucionales. Asimismo, la comunicación interna puede desempeñar un papel importante en el sentido de pertenencia entre los empleados.

La **dimensión participativa** implica el uso consciente de la comunicación interna en un sentido bidireccional y a su vez que esté alineada con los objetivos organizacionales del Ministerio. Esto puede abarcar tanto la transmisión de decisiones importantes como así también la inclusión activa de los empleados en procesos de toma de decisiones, que pueden darse a través de programas de sugerencias o consultas.

A su vez, según M. Restrepo (1995) estas cuatro dimensiones de la comunicación se presentan en cuatro ámbitos.

En el ámbito administrativo, la comunicación es esencial para coordinar las tareas y procesos necesarios para que el Ministerio funcione como tal y en *las relaciones de trabajo* interno son relevantes para el desarrollo profesional y personal de los funcionarios como sujetos y actores sociales. Del mismo modo, la interacción efectiva entre colegas puede contribuir a una dinámica organizacional que favorezca el trabajo colaborativo.

A su vez se manifiestan en los *diversos tipos de vínculos* del Ministerio en cuanto a la relación de compromiso que tiene con sus usuarios es decir con los ciudadanos uruguayos. La comunicación sobre los servicios disponibles, los derechos laborales y los procedimientos administrativos es fundamental para asegurar que los usuarios estén informados al respecto y puedan tomar decisiones con conocimiento de causa.

Por último, el Ministerio tiene una *proyección como organización* en la que debe establecer vínculos con otros organismos gubernamentales, entidades sociales y medios de comunicación. Esta proyección puede ser relevante para fortalecer su imagen institucional y facilitar colaboraciones interinstitucionales con otras organizaciones, en lo que a temas laborales se refiere.

Leonardo Schvarstein, al hablar sobre la psicología social en las organizaciones, toma conceptos de diferentes autores.

Una de las concepciones que el autor trae es de Enrique Pichón-Rivière, quien define a la misma como “ciencia de las interacciones orientada a un **cambio social planificado**” (Pichón-Rivière, 1975, como se citó en Schvarstein, 1991).

En la obra de Schvarstein, este concepto se centra en la idea de que las organizaciones pueden gestionar el cambio de manera intencionada y estratégica. El enfoque del autor se

basa en la psicología social de las organizaciones y estudia las interacciones entre individuos dentro de un contexto organizacional, al mismo tiempo que intenta promover transformaciones significativas que respondan a necesidades identificadas.

Así, el autor centra su discurso en la dinámica existente entre estructura social y configuración del mundo interno de las personas que forman parte de una organización. Con estructura se refiere a las normas, roles y relaciones de poder que configuran el entorno en el que los individuos operan. Esta estructura influye en cómo los sujetos se comportan y se vinculan entre sí, así como en sus percepciones y experiencias dentro de la organización.

La persona, por su parte, quien se encuentra inmersa en dicha estructura, experimenta y responde a las condiciones que la rodean. Al hablar de la configuración del mundo interno de las personas, se refiere a su configuración psicológica y emocional, la cual naturalmente incluye percepciones, creencias y experiencias personales. Este mundo interno es moldeado por la experiencia con la estructura social y las interacciones con otras personas.

Otro aspecto clave para comprender la dinámica del cambio social planificado es la dialéctica entre lo instituido y lo instituyente. Lo instituido se refiere a las normas y estructuras existentes, mientras que lo instituyente representa las fuerzas que buscan el cambio. Esta relación puede ser fundamental para comprender cómo el Ministerio puede evolucionar en su funcionamiento y comunicación interna. El cambio social resulta de la interacción entre estas dos fuerzas, lo cual implica que cualquier intervención debe considerar tanto las estructuras existentes como las nuevas demandas de los individuos.

Los conflictos organizacionales son otro elemento del cual Schvarstein también hace referencia. Acerca de los mismos, el autor argumenta que los conflictos pueden ser vistos como oportunidades para el cambio. Al analizar tensiones o desacuerdos entre diferentes actores, se pueden identificar áreas donde la comunicación puede ser mejorada. Abordar estos conflictos desde una perspectiva constructiva permite desarrollar estrategias comunicativas más efectivas y fomentar un ambiente colaborativo.

6.0 Antecedentes

Para el presente trabajo se lleva a cabo la revisión bibliográfica que contempla diversas investigaciones académicas, artículos científicos, revistas arbitradas y portales digitales cuyo contenido son publicaciones científicas, con el objetivo de recopilar información y conocimientos significativos sobre la comunicación interna dentro de organismos públicos.

Para ello, se consideraron estudios previos que abordan aspectos teóricos y prácticos, permitiendo así una comprensión integral que ayuden al presente diagnóstico.

Como menciona Batthyány, el marco de antecedentes *“está formado por el conjunto de conocimientos que otros estudios ya han logrado sobre el tema o el problema de investigación propuesto por el investigador. Son referencias directas a resultados obtenidos dentro de una misma área de indagación”* (Batthyány, 2011, p.29, como se cita en Briones, 1996, p.21)

De acuerdo con lo dicho, se toman como antecedentes cinco investigaciones.

La primera investigación que se considera, se realiza en España por Ismael Crespo, Cecilia Nicolini y Juan Parodi en el año 2015 y también aborda la comunicación interna en los organismos públicos, esta es **“La comunicación interna en la administración pública española”**

Comienza presentando definiciones de diferentes autores acerca de lo que es la comunicación interna, para luego culminar con un enfoque específico en la administración pública. A los efectos de la investigación a realizar, se considera relevante lo que plantea el estudio en cuanto a que *“las comunicaciones e interacciones del conjunto de las personas que forman parte de una organización y que a través de metas y valores alcanzan los objetivos de esta a la vez que se realizan como empleados y como personas. Y por supuesto, esta CI deberá tener una visión estratégica, un apoyo del líder o autoridad de la organización y un equipo que pueda orientar a toda la organización a trabajar en la alineación de la institución a través de ella.”* (I. Crespo, C. Nicolini, J. Parodi, 2015, p.8)

A su vez, esta investigación menciona algunos factores que ayudan a transformar a la comunicación interna, pasando de ser un instrumento de apoyo a tomar una relevancia más estratégica. Dichos factores hacen referencia a un mayor acceso a la información a través de la tecnología, a la necesidad de formar parte de un entorno más dinámico, a empleados más y mejor capacitados, a la demanda de mayor transparencia y a estar preparados para afrontar nuevos cambios, entre otros.

Otro tema de relevancia que trae esta investigación es el de los flujos y canales de la comunicación. Cuando habla de flujos, lo hace de la manera tradicional, utilizando los términos de comunicación vertical, horizontal y transversal, pero a su vez le agrega un nuevo componente que es la comunicación en red. Esta no solo funciona utilizando las herramientas clásicas como chats internos, reuniones cruzadas, etc. sino que implica una apertura de todas las áreas para que puedan comunicarse entre sí, más allá de las jerarquías. A modo de ejemplo, estos espacios de diálogo hacen que un directivo pueda tener los relatos de

subordinados, lo que ayuda a darle voz a sectores que quizás estén más relegados, pudiendo así integrarlos y hacerlos parte activa en la organización. La idea de esto no es romper con las estructuras jerárquicas, sino enfocarse en buscar las mejores ideas para optimizar los resultados.

El estudio revela que la administración pública suele ser ambigua, poco clara y que le cuesta adaptarse al contexto, sumado a que en ocasiones puede reflejar la falta de confianza de los superiores a sus subordinados. En tal sentido, se reflejan dificultades en los flujos de comunicación, entre ellos el vertical descendente.

La comunicación en red sumada a la ascendente, hacen que la comunicación interna se transforme en un verdadero motor de cambio. A su vez, se plantea que los obstáculos que tiene la comunicación ascendente se caracterizan por tener un camino más largo y complejo debido a la jerarquía y el poder que actúan como barreras. En consecuencia, resulta más fácil informar hacia abajo que hacia arriba.

Al hablar de canales, distingue entre formales e informales, los cuales son importantes y tienen un rol específico dentro de la organización.

El primero de estos va a ser utilizado por la organización de forma descendente para bajar información de carácter institucional, ayudando a ordenar y a hacer llegar la información necesaria a las personas correspondientes. Mientras tanto, el canal informal colabora a reforzar la cohesión grupal, ayuda a mejorar el entendimiento de procesos y procedimientos y a su vez a decodificar la información formal.

La segunda investigación que se toma como antecedente es **“La comunicación interna como herramienta de mejora para la imagen y desarrollo organizacional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago para la sucursal de Huérfanos N° 1570”**, esta es realizada por la Universidad de las Américas de Santiago de Chile por Ada Vega Gularte y Gabriela Rojas Muñoz en el año 2017, que aborda la comunicación interna en el Servicio Civil e Identificación de Santiago.

La investigación comienza planteando que una cosa es informar y otra es comunicar, por lo cual para establecer esa diferencia, destaca que la comunicación tiene que darse de manera bidireccional entre los funcionarios y las direcciones, además de existir un feedback entre el emisor y el receptor a fin de fomentar este intercambio, logrando así que los funcionarios se sientan parte activa de la organización. Además, la comunicación interna tiene mayor relevancia que solo mandar mails institucionales o manejar los diferentes canales, la

comunicación “se ha convertido en una administración estratégica de las comunicaciones hacia los públicos internos” (A. Vega, G. Rojas, 2017, p25).

Una buena gestión de la comunicación interna no solo implica que todos los integrantes de la organización cuenten con la información necesaria, sino que toma en consideración otros aspectos positivos como el fortalecimiento de la imagen organizacional, el sentido de pertenencia, la promoción de la consolidación de la cultura, la cohesión laboral, la calidad del proceso productivo, el abordaje de situaciones de crisis, la innovación dentro de la organización generando un mayor éxito en los cambios internos.

La investigación chilena plantea que en los organismos públicos los cambios son difíciles de implementar, llevan su tiempo y no siempre se tiene éxito. Para explicar esto, Mario Weissbluth plantea lo siguiente:

“en el caso del sector público se suman, o más bien se multiplican y potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas, múltiples stakeholders con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos por proteger los cargos de sus afiliados cualquiera sea su desempeño, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor caso, capturas institucionales difíciles de romper” (A. Vega, G. Rojas, 2017, p30).

A su vez, la investigación agrega que las trabas propias de los organismos públicos sumadas a la burocracia en los procesos, hacen que los cambios sean más lentos y difíciles de llevar a cabo. Otro factor que complejiza la situación es la temporalidad de los gobiernos, lo cual puede generar una modificación de directrices y esto atenta contra los cambios que hayan sido propuestos en gestiones anteriores.

En general las organizaciones presentan problemas a la hora de aplicar cambios que afecten el funcionamiento de la misma que remiten a distintas causas como la dificultad y el tiempo que requiere para modificar culturas, hábitos y prácticas de trabajo. Los cambios en general generan resistencia en los colaboradores por más que los mismos signifiquen una mejora en la función, *“el cambio del status quo genera ruido e incertidumbre”* (A. Vega, G. Rojas, 2017, p31)

La investigación plantea que a la hora de abordar la gestión del cambio, los funcionarios hacen y creen en lo que su superior directo les dice sin importar lo que se plantea desde otras

áreas. Para ello y a los efectos de un buen proceso de cambio, la transmisión de la nueva visión tiene que ser de manera personalizada, en grupos reducidos y en cascada desde los niveles superiores. Nada perjudica más al proceso de cambio organizacional, que un proceder inconsistente de las autoridades con la nueva visión.

Como conclusión, los problemas que atraviesan las organizaciones son muy distintos y tienen diferentes índoles. Por eso el trabajo de la comunicación interna es multidisciplinar, ya que algunos son de carácter racional y se enfocan más en lo operativo de la organización y otros de carácter afectivo que apelan a los valores, a la motivación y al sentido de pertenencia. Para que ésta funcione, la comunicación interna debe tener un alto grado de implicación de todos sus integrantes para ser lo más participativa posible.

A nivel nacional se toma como referencia el **Diagnóstico de la Administración Pública** preparado por el consultor de Naciones Unidas Oscar Oszlak para el Gobierno del Uruguay en 1972, el cual fue publicado por el Instituto Nacional del Libro en 1989.

Entre los temas que aborda el informe técnico, incluye los referentes a la burocracia, los recursos humanos, el rol del estado y la administración pública en Uruguay. Si bien el objetivo del trabajo, es el diagnóstico para una reforma del estado, se entendió que considerar esa mirada permitiría comprender mejor el entorno en el que se encuentra y forma parte el MTSS, partiendo de la evolución histórica de la administración pública uruguaya, sus características y las consecuencias que el proceso de expansión ha tenido sobre la estructura y funcionamiento de la burocracia y la capacidad de respuesta de ésta frente a las necesidades y demandas sociales. A su vez, permite comprender la cultura organizacional de la administración pública e incursionar en el estudio del perfil del funcionario que conforma el sector público y en el análisis de todo el proceso que transita dicho funcionario desde su reclutamiento hasta el momento de su retiro por causal jubilatoria.

Para finalizar, el trabajo aborda sobre los mecanismos y procesos internos para la definición de objetivos, fijación de metas y programas de acción analizando aspectos estructurales y funcionales que tienen que ver con la comunicación interna, con los criterios de coordinación y los mecanismos de adaptación, así como actividades administrativas que conforman los procesos de seguimiento, control y evaluación.

Otro trabajo a nivel nacional que se toma como antecedente es el **Informe de Comunicación Institucional de la Oficina Nacional de Servicios Civil (ONSC)** realizado entre los meses de junio y octubre de 2009. El mismo tuvo por objetivo realizar un diagnóstico sobre diversos aspectos de la gestión humana en la Administración Central del Estado uruguayo y para ello

se realizó un relevamiento a través de entrevistas dirigidas a los encargados de las unidades administrativas dedicadas a la gestión de los recursos humanos. Si bien el cuestionario aplicado a tales efectos abarca un recorrido completo por los diferentes procesos que implica la gestión de los recursos humanos en una organización, para el presente informe se consideraron solamente las preguntas referidas a la gestión de la comunicación.

El informe destaca que en el recorrido por los mecanismos de comunicación organizacional que se utilizan en la Administración Central, las oficinas de RRHH cumplen un importante papel como receptor de inquietudes, planteos y propuestas por parte de los funcionarios y como intermediario en la comunicación con la jerarquía.

El informe arroja datos sobre las actividades de comunicación interna que utilizan como mecanismo para informar las novedades a sus funcionarios. En tal sentido, son pocos los organismos que realizan reuniones con regularidad, alcanzando solo a un 29% de los mismos. Como fuera mencionado, una buena política comunicativa promueve la integración, la unión, la motivación y la colaboración de todos los miembros de la organización, informando y promoviendo actividades sociales o educativas. De la información relevada se obtiene que poco más de la mitad de los entrevistados (51%) responde afirmativamente realizar algún tipo de actividad para mejorar el relacionamiento interno. En suma, se observa que buena parte de las unidades de gestión humana de la Administración Central se ocupan de la comunicación interna de la organización, pero aún se visualizan las actividades como acciones aisladas.

Por último, se toma en cuenta el diagnóstico realizado por Agrelo, M. et al, 2019, en el marco del **Seminario Taller de Comunicación Organizacional**. La organización con la que este equipo trabajó es el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).

Resulta pertinente utilizar este trabajo como antecedente ya que ayuda a comprender el contexto y las dinámicas en organizaciones que forman o tienen vínculos con el Estado. Cabe recordar que si bien INEFOP es una persona pública no estatal, la organización tiene una relación con el Estado debido a la tripartita que la compone, el Poder Ejecutivo (a través del MTSS), el sector empresarial y sector de trabajadores.

En esta investigación se observan algunas problemáticas que ayudan a comprender por qué existe una ineficiencia en la gestión de la comunicación interna. A modo de ejemplo se presentan algunas de ellas: el desconocimiento del rol del área de comunicación por parte de los demás funcionarios, la ausencia de un procedimiento definido para transmitir la

información y el hecho de que los mandos medios no siguen una misma línea de trabajo, lo cual contribuye aún más a la fragmentación de la cultura organizacional.

Este trabajo se aborda desde la mirada de Mariluz Restrepo y echa luz sobre las oportunidades de mejora dentro de las cuatro dimensiones que la autora plantea. A su vez, se hace énfasis en poder estimular aún más el trabajo interdisciplinario dentro de la organización para mejorar el cumplimiento de tareas por parte de los funcionarios y lograr los objetivos planteados por INEFOP.

7.0 Metodología

7.1 Alcance y tipo de investigación

Antes de iniciar el desarrollo de este punto, se entiende preciso definir el término investigación, como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández Sampieri et al, 2014, p.18).

Para alcanzar el objetivo propuesto de realizar un diagnóstico de la comunicación interna en el MTSS, se delimitó el alcance, optando por un enfoque cualitativo (método inductivo) cuya investigación tuviera un carácter descriptivo y exploratorio.

Es descriptivo, en tanto aborda y describe el fenómeno de la comunicación interna dentro del ministerio y al mismo tiempo es exploratorio porque no hay otros estudios similares al respecto de este organismo y en caso que hubiera alguno, tampoco se puede afirmar que agotará toda la investigación.

La elección de una metodología cualitativa de carácter descriptiva y exploratoria se justifica por la necesidad de comprender mejor la situación de la comunicación interna en el MTSS procurando captar las complejidades entre las interacciones humanas y las estructuras organizacionales que influyen en dicha comunicación en particular y en la comunicación en general.

La investigación cualitativa propone poner el foco en comprender los fenómenos desde “la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández Sampieri et al, 2014, p.358). En tal sentido, utilizando este enfoque se busca comprender el comportamiento de los individuos tomando en cuenta sus puntos de vista, significados e interpretaciones de la realidad y los hechos y fenómenos que los rodean. Por lo tanto, la información que se obtiene se genera a partir del vínculo directo que se da con el objeto de estudio en base a las observaciones y acciones que se dan en el contexto de la

investigación. Tal es así que Batthyány y Cabrera, mencionan al contexto natural como característica de la investigación cualitativa, al decir que: “los investigadores tienden a recoger datos de campo en el lugar donde los participantes experimentan el fenómeno o problema de estudio” (Batthyány y Cabrera, 2011, p. 78)

En este sentido la investigación cualitativa, requiere la interacción del investigador a lo largo del tiempo y la interpretación que éste haga acerca de lo que ve, escucha y comprende. Así mismo es importante destacar que desde el punto de vista hermenéutico, la interpretación se da en doble sentido, es decir no solo desde quien investiga sino también de los lectores del diagnóstico y de los participantes, quienes en base a sus conocimientos, historia y percepciones de la realidad tendrán sus interpretaciones propias. Por lo tanto, la investigación cualitativa habilita a múltiples miradas sobre el problema u objeto de investigación (Batthyány, 2011)

De acuerdo a Sampieri (2014), la investigación exploratoria se aplica cuando el problema u objeto de estudio no ha sido discutido o ha sido poco estudiado. Una vez realizada la misma, ésta se transforma en antecedente para posteriores análisis en profundidad sobre el tema en cuestión. A su vez la información que se recopila durante el proceso de investigación, posibilita conocer el contexto de estudio, indagar en los problemas y necesidades y mapear el tema explorado.

7.2 Método y Unidad de Análisis

Para llevar a cabo el diagnóstico que se ajuste a las características del MTSS, se considera adecuado evaluar la comunicación organizacional desde ***una perspectiva funcionalista contemporánea*** como plantea Varona (1993), dado que permite un análisis profundo de las estructuras de comunicación, tanto formales como informales. Este análisis es crucial para identificar cómo las prácticas de comunicación afectan la producción y la satisfacción del personal a nivel de la estructura organizacional en las diferentes áreas, como así también a nivel interpersonal y grupal. Por su parte, el hecho de llevar a cabo un proceso de diagnóstico que permite evaluar las prácticas comunicacionales actuales, asume un rol activo en el diseño y conducción del proceso para detectar y corregir disfunciones que obstaculicen la eficiencia organizacional. Esta situación puede dar a pie a la creación de un posible plan de acción que en el futuro pueda ser puesto en marcha por la organización. Por último, esta perspectiva enfatiza la importancia de considerar al MTSS como parte de un sistema más amplio, donde las interacciones con otros organismos públicos, actores sociales, el sector privado y la sociedad civil en su conjunto son fundamentales. Esta visión integral no solo permite al ministerio enfocarse en su funcionamiento interno, sino también en entender cómo sus

políticas y comunicaciones impactan e interactúan con el entorno, con el fin de mejorar su efectividad en la promoción del trabajo digno y la seguridad social en Uruguay.

En base a lo expuesto anteriormente, el relevamiento de datos permitirá examinar los sistemas y prácticas de comunicación interna en los distintos niveles de la estructura organizacional para luego de ser analizados obtener como resultado un diagnóstico de situación de la comunicación interna en el MTSS.

La unidad de análisis para obtener la información, se centra en las áreas gerenciales de algunas unidades ejecutoras y en diferentes departamentos y sectores con personal técnico y administrativo que desarrollan sus actividades en el Ministerio Central. De manera complementaria se obtiene información de cuatro oficinas descentralizadas, ubicadas en el interior del país.

7.3 Técnicas y Etapas de Investigación

Las técnicas utilizadas para relevar la información y que posteriormente mediante el análisis llevarán a responder las preguntas de investigación son:

Revisión Documental. En una primera instancia y para aproximarse al tema y la problemática a tratar, se recurrió a buscar y revisar distintas fuentes secundarias como textos, sitios web institucionales y académicos de Uruguay y del extranjero, tesis y artículos de publicaciones arbitradas que facilitaran el desarrollo teórico con el fin de elaborar un marco conceptual de referencia que permitiera encuadrar y dar inicio al trabajo. Esto permitió identificar la falta de estudios previos que estuvieran relacionados de manera específica con el caso de estudio. Posteriormente y una vez habiéndolo contactado y obtenido los permisos correspondientes con el Ministerio, se pudo acceder a la intranet del mismo, revisando documentos internos como la memoria anual y comunicaciones tales como mails enviados entre áreas, lo que proporciona contexto sobre la situación actual de la comunicación interna. A su vez se revisaron las carteleras y se accedió a información de Gestión Humana como así también a las redes sociales de la Secretaría de Estado.

Por otra parte, ante la consulta de la posibilidad de acceder al Plan Estratégico de Comunicación, la respuesta fue negativa dada la inexistencia del mismo, como así también de manuales específicos que tuvieran que ver con la comunicación en y del Ministerio.

Durante los encuentros con Gestión Humana se presentan documentos internos y se valida el organigrama. Se accede a documentación sobre talleres de mandos medios, proceso de inducción y un análisis FODA del ministerio el cual está en proceso de ser entregado al equipo

de trabajo para su publicación. Por su parte la DINACOIN presenta varios documentos, entre ellos un mail interno dirigido a todas las oficinas del interior del país.

Por último el área de comunicación brinda un análisis FODA de su departamento. (ver Anexos).

La decisión de emplear esta técnica se basa en la necesidad de entender el contexto histórico y actual de la comunicación. La falta de un Plan Estratégico de Comunicación permite evidenciar la necesidad del presente diagnóstico y la posibilidad de la entrega de un futuro.

Entrevistas. Las entrevistas semiestructuradas fueron planteadas a distintos actores, con el fin de recabar información sobre la percepción respecto a los procesos y canales de comunicación interna, de forma tal de conocer la importancia, los problemas y necesidades que dicha comunicación tiene para los mismos y en consecuencia para el desarrollo eficiente de sus funciones. Permitir obtener información directa sobre las experiencias y percepciones de los funcionarios, es crucial para identificar las áreas que requieren atención y los aspectos de mejora.

Para esto se hacen tres entrevistas, la primera se hace de forma conjunta con las áreas de Comunicación y de Gestión Humana. El fin de las mismas es poder entender cómo se abordan estos procesos y procedimientos desde la comunicación, a la vez que observar la efectividad que tienen los distintos canales de comunicación interna.

Conjuntamente, se identifican las diferentes dificultades que el área de Gestión Humana percibe sobre la comunicación interna a través de estos procesos. Es muy pertinente tener el relato de esta área ya que su mirada es integral y abarcativa a toda la organización. Por otra parte, es importante entender cómo los atraviesa la comunicación y cómo esto hace a los vínculos que esta área tiene con los funcionarios.

Posteriormente se entrevista al área de Secretaría General del MTSS ya que es el sector que corresponde al segundo lugar en el escalafón jerárquico dentro de la organización, para así poder entender cómo son bajados los procesos y procedimientos que se mencionan anteriormente, a su vez, esta entrevista también colabora a poder entender cómo es la comunicación entre las distintas gerencias que integran al MTSS, a saber si existe un feedback entre los diferentes escalafones y por último a entender el impacto que tiene la comunicación en el rendimiento y los resultados.

Por último se entrevista a la Dirección Nacional de Coordinación en el Interior (DINACOIN) para poder comprender cómo es que llegan estos procesos y procedimientos a las diferentes

oficinas en el interior del país, entendiendo que por un tema de centralización la comunicación hacia las oficinas del interior se puede ver disminuida. Otro punto importante de porqué se toma en cuenta a la DINACOIN para la entrevista es que esta gerencia tiene un alcance mucho mayor a nivel Nacional ya que cumplen el rol del MTSS en la mayor parte país (a nivel territorial), esto lo hace el aparato articulador de todas las políticas de empleo en todo el interior. Por eso es muy pertinente entender cómo se da la comunicación hacia las oficinas del interior.

Grupo de Discusión. Los grupos de discusión permiten observar cómo las personas interactúan entre sí y cómo construyen significados de manera colectiva. Esto es especialmente útil para entender los fenómenos sociales en el contexto del ministerio y que son el resultado de procesos de interacción. Para ello se realizan dos focus group en diferentes instancias. El primero de ellos tuvo lugar en las oficinas centrales del Ministerio, donde participaron diez funcionarios de diferentes reparticiones, edades y con distintos cargos y antigüedad. El segundo se realizó vía zoom con cuatro funcionarios de diferentes oficinas del interior del país, representando a cada una de las regiones en que se encuentra dividido. Dichas instancias constituyen un hito en el Ministerio dado que nunca se había realizado este tipo de técnicas para conocer lo que piensan, sienten y necesitan los funcionarios.

Observación participante. Ésta técnica de investigación cualitativa permite al investigador involucrarse en el entorno social del objeto de estudio, lo que hace posible la recolección de datos de una forma sistemática y no intrusiva. Gracias a este método, el investigador no es un mero espectador, sino que además participa en actividades de grupo, lo que le proporciona un entendimiento más profundo de las dinámicas y relaciones interpersonales.

En este caso se elige la técnica porque ofrece una perspectiva directa sobre la dinámica organizacional y las barreras físicas y culturales que pueden estar afectando la comunicación.

En las distintas visitas al Ministerio se pueden observar los espacios y cómo éstos están distribuidos. Los mismos se caracterizan por una distribución espacial donde predominan las paredes, los tabiques y mamparas ciegas, los espacios compartimentados y las puertas cerradas. Así mismo se observa casi ninguna interacción entre las personas que circulan por las áreas comunes del edificio. A su vez quienes están en sus puestos de trabajo, lo hacen en silencio no pudiendo desde el equipo de trabajo, acceder a observar ni preguntar acerca de las actividades que desarrollan. Se interroga acerca de la razón o motivo de “golpear” y “esperar a ser atendido” cuando un funcionario se acerca a otra área que no es la suya por motivos laborales indicando que es una costumbre habitual.

Un área que tiene acceso “restringido” porque nadie se atreve a entrar y es catalogada de “especial” es la de la Inspección de Trabajo. Se trata de un espacio en el que trabajan funcionarios que manejan información reservada y habitualmente no tienen contacto con los demás funcionarios del Ministerio .

Por su parte, las carteleras además de anuncios sindicales contienen información general sobre convenios, acoso sexual en el trabajo, igualdad y género.

A su vez con motivo del Día del Funcionario, el 31 de Octubre se participa de la celebración la cual tiene una instancia formal y otra informal.

Algunas impresiones de ese día quedan sintetizadas en el siguiente resumen:

Se hizo un minuto de silencio por funcionarios fallecidos en el último año.

Se observan muchos grupos chicos y poca interacción en general entre el público asistente.

Los funcionarios que se conocen se saludan, charlan e interactúan entre sí.

Aparecen los funcionarios jubilados y que serán homenajeados. Son reconocidos y saludados por algunos pocos funcionarios.

A.F.MI.T - El gremio celebra los 40 años de creación. Se firma un convenio con AFMIT en el que se otorgan 20 días hábiles de licencia a partir del día de nacimiento para la pareja parental no gestante. Hablamos con la Presidenta Iris Fregossi.

Es un hito en el que participan por primera vez el Pdte y Secretario General de COFE (Martín Pereira y José Lorenzo López respectivamente)

Laura Cotto hizo de maestra de ceremonias y a pesar de su cargo manifiesta no conocer a mucha gente.

La fiesta es organizada y financiada por A.F.MI.T. El Ministerio sólo tiene participación en la parte formal de la celebración que se hace todos los años.

El ministro, Mario Arizti, destacó que “el motor del Ministerio son los funcionarios” y que “ser servidor público significa prestarle atención a la sociedad, pero este Ministerio tiene algo más que es que se relaciona con el mundo del trabajo, y el trabajo forma parte de la centralidad de una persona [...], por lo tanto, todo lo que hacemos relacionado con el trabajo es algo que tiene un valor [...] fundamental”.

Por su parte, la directora general de Secretaría, Valentina Arlegui, dijo que “es un día de agradecimientos y de celebración” y recalcó “el aporte que han hecho los funcionarios del Ministerio a la pandemia” y todo lo que se ha podido solucionar luego durante todo el período de gobierno, y añadió que “en la inequidad de las seis horas está el mejor resultado de lo que

ha sido un proceso que siempre hemos hecho con mucho cariño, mucho respeto y cada uno defendiendo la posición que le ha tocado y con mucha firmeza”.

La presidenta de A.F.MI.T, Iris Fregossi, indicó que en este día se celebra los cuarenta años del sindicato y señaló algunos de los logros alcanzados en este período, como la “licencia por cuidados [...], licencia por violencia de género, reducción horaria por violencia, acumulación de horas particulares, el tema de la inequidad horaria [...]”.

8.0 Análisis

A través del enfoque cualitativo y el método inductivo, además de realizar un diagnóstico de situación se busca en lo posible generar algún tipo de conocimiento, en base a la información recopilada a través de las diferentes técnicas aplicadas. Dicha investigación permite adentrarse en la organización para comprender los relatos y las perspectivas de los diferentes actores, con el fin de mejorar la situación actual de la comunicación interna en el Ministerio.

8.1 Ubicación de la comunicación interna y su rol en la estructura organizacional

Se considera importante comprender desde dónde y cómo se instrumenta la comunicación interna en el Ministerio. Por tal motivo se identifica que en la práctica, la misma se centra y es liderada por el área de Gestión Humana a través de la Encargada de Gestión y Desarrollo Humano haciendo que la comunicación tenga un rol principalmente operativo. En tal sentido y en contraposición a dicho rol, deja al descubierto la carencia de una perspectiva estratégica que además de gestionar la información, el conocimiento y las relaciones interpersonales hacia el interior del organismo, instale los procesos adecuados para mejorar la identidad corporativa, la integración y la cohesión con el objetivo de crear equipos de trabajo participativos y motivados.

En este contexto, es importante destacar que el área de Comunicación hoy dedicada mayoritariamente a la comunicación externa, es poco conocida a nivel interno como así también el rol que juega en la organización. La falta de integración de ésta área en la estructura organizacional representa un desafío en muchas instituciones públicas, incluido el MTSS, la cual no es percibida como estratégica sino más bien funcional. A su vez, el hecho

de que haya una persona encargada y no un/a Director/a de Comunicación (DirCom), profundiza la carencia de una visión estratégica que asesore al nivel directivo en materia de comunicación con el fin de resaltar el rol clave que juega la comunicación para alcanzar los resultados y el logro de los objetivos propuestos por el Ministerio. En tal sentido y como corolario de lo antedicho, deriva la falta de presupuesto que el área de Comunicación debiera tener a fin de permitir la ejecución de un PECl y las actividades que se definan a tales efectos.

8.2 Fragmentación interna y Cultura Organizacional

Uno de los problemas centrales que surge en el análisis del MTSS es el de las "culturas particulares" dentro de cada unidad ejecutora. Esto refiere a lo que algunos funcionarios describen como "chacritas", es decir, compartimentos estancos donde los diferentes sectores trabajan de forma aislada, sin integración adecuada y alineada con los objetivos estratégicos del Ministerio. Esta compartimentación está dada y afecta negativamente la comunicación interna y de manera particular la horizontal, debilitando la cohesión grupal y coherencia organizacional. En términos de Schvarstein, esta fragmentación puede ser vista como una resistencia al cambio, lo cual impide el desarrollo de un relato compartido que promueva la cohesión y el compromiso organizacional.

A su vez, Mariluz Restrepo, al referirse a la cultura organizacional, sostiene que ésta es multidimensional y que en situaciones donde prevalecen las múltiples subculturas, se hace necesario un esfuerzo coordinado para crear una cultura común que trascienda las diferencias. En el caso del MTSS, la existencia de diferencias marcadas entre áreas, departamentos, sectores del Ministerio central y entre las oficinas de Montevideo e Interior, ponen en evidencia la deficiencia en los procesos de comunicación generando una descoordinación intra e inter área. A su vez, dicha carencia promueve la comunicación informal que se presenta de manera natural en toda organización, pero que no puede sustituir la comunicación formal, la cual como se mencionó anteriormente, debe ser gestionada. Para ello es necesario que los procesos estén definidos, escritos y sean compartidos, asegurándose que hayan sido comprendidos y estén a disposición de forma fácil y accesible para la consulta de las personas. A su vez, cuando dichos procesos sean modificados o dejen de cumplir su cometido deberán ser oportunamente informados.

8.2.1 Énfasis en la humanización y el rol social de la comunicación

Varios autores convergen en la necesidad de una comunicación que trascienda la mera difusión y se enfoque en el bienestar y la persona. En consecuencia, la comunicación debe responder a las necesidades internas de los trabajadores, promoviendo un sentido de

pertenencia y considerando la organización como un espacio de socialización que afianza los vínculos (M. Restrepo, 2006). Este aspecto es relevante para el MTSS, dado que la comunicación interna debe fortalecerse para crear un ambiente más cohesivo y motivador. Generar espacios de diálogo multidireccional (ascendentes, descendentes y horizontales) y el hecho de la necesidad de humanizar la comunicación en sentido de hacerla más personal y cercana, podría contribuir a fomentar un ambiente colaborativo, generando soluciones creativas donde la autonomía y participación puedan contribuir a un ambiente de trabajo más positivo, una mayor agilidad en los cambios e incluso a la mejora del clima organizacional en el Ministerio.

8.3 Falta de un relato inspirador que resignifique el valor de su labor.

Otro tema que emerge gracias al análisis de los datos recabados, es la falta de un relato inspirador que genere identidad para que las personas entiendan el alcance y la magnitud de su función, es decir que se apropien con compromiso y entusiasmo su rol dentro del ministerio.

En el antecedente español de Crespo Martínez et al, se cita un relato de un cuento de Antoine de Saint Exupéry para hacer un paralelismo con la función pública y que hace mucho sentido con el tema en cuestión del MTSS. En el cuento, están dos hombres picando piedra y un personaje se acerca y le pregunta a uno de ellos: “¿qué haces?” Éste le contesta sin levantar la vista: “estoy picando piedras”. “¿Y tú?” le preguntó al otro hombre. Este alzó su mirada sonriendo y dijo: “yo estoy construyendo una catedral”.

El ejemplo demuestra que cuando las organizaciones no gestionan de manera eficiente la comunicación interna, puede ocurrir que sus integrantes tengan diferentes perspectivas o visiones de la misma. Esta idea también está presente en el imaginario social uruguayo en torno a cómo es la gestión de los funcionarios en la administración pública. Gracias a algunos relatos recabados, plantean que hay dos “masas críticas” de funcionarios dentro del ministerio: los que van solo a hacer sus labores sin profundizar demasiado en las situaciones particulares y los que intentan hacer todo a su alcance para brindar un mejor servicio y gestión.

Esto, como se menciona anteriormente, es el resultado de la falta de un discurso que inspire, que comprometa y haga que los funcionarios entiendan realmente la importancia de su labor, la cual requiere una implicancia importante y que entre otros, tiene por objetivo la defensa de

los derechos laborales de toda la ciudadanía, los cuales están relacionados con la misión y visión del Ministerio.

La relevancia de este discurso radica en revertir lo que sucede en el cuento de Antoine de Saint Exupéry, donde hay algunos que están construyendo una catedral mientras que otros sólo están picando piedras.

8.4 Uso ineficiente de herramientas de comunicación interna

El uso de la Intranet como canal y herramienta de comunicación es un aspecto importante a destacar. A pesar que la misma fue implementada con el objetivo de facilitar la difusión de información, políticas y procedimientos, solo la mitad de los funcionarios la utilizan. Algo similar sucede con el uso de Zimbra (correo institucional). Este es un claro indicador del déficit en la adopción tecnológica, particularmente por parte del personal más veterano. A dichas situaciones, se agrega lo que se pudo relevar y que refiere a la “cultura del no” a la hora de realizar cambios, lo que conlleva a una gran resistencia a implementar los mismos ya que alteran la manera tradicional de realizar las funciones. De acuerdo con Capriotti, la resistencia al cambio es común en las organizaciones cuando las nuevas herramientas no son percibidas como amigables o útiles. El desafío aquí es doble: por un lado, hacer que la herramienta Intranet sea más accesible, amigable y esté actualizada, y por otro, comunicar eficazmente los beneficios de su uso, para superar la barrera cultural o la apatía que representa la desconfianza hacia las nuevas tecnologías.

Por su parte, Villafañe destaca la importancia de que las herramientas tecnológicas de comunicación no solo faciliten la difusión de información, sino que también promuevan la interacción y el feedback entre las diferentes áreas. En el caso del MTSS, se suma además, la falta de gestión y la inexistencia de un plan de comunicación interna, aspectos éstos que inciden y evidencian la necesidad de una visión estratégica que acompañe y transversalice toda la organización.

8.5 Débil liderazgo en la implementación de las TIC

Yendo de la mano con el punto anterior, en el análisis se identifica que una de las causas fundamentales del problema central es el escaso liderazgo en la implementación de las

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Como se mencionó, este aspecto está vinculado al uso de correos electrónicos personales por parte de los funcionarios del Ministerio, en lugar de utilizar sus cuentas de correo institucionales. Esta situación, junto con el poco uso de la Intranet por parte de los funcionarios, contribuye a una baja adopción de herramientas digitales, lo que limita la eficacia y la agilidad en los procesos internos.

En un contexto donde la tecnología avanza rápidamente y se introducen nuevos software y sistemas de gestión en las organizaciones, es crucial que surjan líderes capaces de guiar a los funcionarios en la comprensión de la importancia del uso de los sistemas tecnológicos para la comunicación interna en el MTSS. Un buen liderazgo puede transformar la cultura organizacional, fomentando un entorno donde los empleados se sientan valorados y motivados para adoptar nuevas herramientas. Según Daniel Goleman, los líderes deben fomentar un sentido de pertenencia y conexión dentro del equipo. Esto implica reconocer y valorar las contribuciones individuales, lo que a su vez motiva a los empleados a adoptar herramientas y procesos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Complementando esta visión, Edgar Schein destaca que el liderazgo efectivo implica no sólo dirigir, sino también crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo. Schein enfatiza que los líderes deben ser capaces de entender y moldear la cultura organizacional, lo cual es fundamental para implementar cambios significativos. Este tipo de liderazgo no solo podría mejorar la comunicación interna dentro del MTSS, sino también fortalecer la comunicación general del ministerio y su imagen ante diversos públicos.

8.6 Protocolos claros y gestión de la comunicación interna

Otro de los problemas identificados que se observa es la falta de protocolos particularmente en la transmisión de información entre los funcionarios y el área de gestión humana. Los acuerdos informales entre los funcionarios y sus superiores no son comunicados al área de Gestión Humana, los cuales generan inequidad y confusión y además dificultan el seguimiento del cumplimiento y rendimiento del personal. Este caso refleja la falta de alineación de los procesos formales e informales, tal como señala Michael Porter en su análisis de estrategia organizacional, donde la falta de claridad y estructura en los procesos internos puede afectar la eficiencia de los funcionarios.

En tal sentido, Taylor y Bogdan agregan, que los sistemas formales de comunicación deben ser complementados por mecanismos informales que faciliten y permitan el flujo eficiente de información, pero sin que estos últimos desplacen o anulen los procedimientos formales, como sucede en muchas ocasiones en el Ministerio, existe un ejemplo claro de la

predominancia de los canales informales sobre los formales que se da cuando un funcionario desconoce algún proceso o procedimiento, lo que tiende a hacer es consultarle a otro funcionario que tenga más tiempo o que haya pasado por distintas áreas en vez de consultar en la intranet o página web.

9.0 Conclusión

Los problemas de comunicación se entrelazan con la serie de desafíos organizacionales que se mencionaron. Para implementar soluciones efectivas se requerirá abordar estos problemas desde una perspectiva integral, alineando las herramientas, los procesos y los mensajes con los valores y objetivos del Ministerio. Además, será fundamental crear espacios de formación y diálogo ascendente, descendente y sobre todo horizontal para fortalecer el acuerdo entre las encargaturas de las distintas áreas, afianzar el compromiso de los funcionarios y mejorar la fluidez de la comunicación a través de la implementación de un PECl y la creación de un sector dentro del área de comunicación que se encargue de liderar dicho proceso.

10.0 Recomendaciones

- Evaluar la posibilidad que el área de Comunicación pase a ser de asesoría en lugar de depender jerárquicamente de Secretaría General y sea dirigida por un Director de Comunicaciones.
- Dentro del área de Comunicación, dividir la misma en subdirecciones: comunicación interna y externa.
- Llevar adelante una nueva forma de concebir la comunicación a través de una mirada multidireccional, tal y como se plantea en el antecedente español, generando una **Comunicación en Red (Redarquía)**. Para esto se sugiere realizar reuniones donde se compartan conocimientos y mejores prácticas a través de la utilización de la herramienta digital disponible Mattermost para facilitar la colaboración y la información donde se documente las políticas y procedimientos. Para ello sería oportuno designar facilitadores por áreas que organicen el flujo de información y aseguren la participación activa. A su vez, organizar instancias de "design thinking" con participantes de distintas áreas, fomentando la co-creación y el trabajo colaborativo para el diseño de nuevos procesos o la solución de problemas.

- También se recomienda generar reuniones regulares a nivel horizontal donde se sugieran mejoras y la implementación de encuestas o grupos de discusión para conocer necesidades y opiniones, cuyas respuestas y resultados sean publicadas. Con esto se pretende generar mayor integración entre las áreas, especialmente con el objetivo de mejorar y resolver los problemas de comunicación interna, mejorando la implementación de políticas y procedimientos a través de la corresponsabilidad.
- Crear un Plan de Comunicación Interna enmarcado dentro de un PEC.
- Generar talleres con los jefes de cada área con el fin de mejorar dos aspectos. El primero es el de unificar los criterios de políticas y procedimientos a fin de que todas las áreas tengan una misma línea de trabajo y se actúe de manera protocolizada en todos los casos para toda la organización y así evitar diferencias de criterio.
- Brindar capacitación a los jefes de área con el objetivo de acompañar los procesos de cambio de la organización. La misma tiene por cometido gestionar los cambios de manera eficiente, de forma tal que se puedan implementar fácilmente y dar el respaldo necesario.
- Repensar el proceso de inducción a quienes ingresan al MTSS, donde se especifiquen las funciones y tareas que se realizan en las distintas áreas con las que les tocará interactuar en el desarrollo laboral futuro. Esto tiene por objetivo lograr una coordinación eficiente entre las áreas y que el funcionario sepa a quién dirigirse cuando necesita realizar una consulta o evacuar dudas de su tarea. A su vez, es importante resaltar el beneficio del uso de la Intranet y Zimbra, como herramientas claves para la comunicación interna.
- Agregar en el espacio de la nómina de recursos humanos la fotografía, nombre y apellido, el correo electrónico, el número de interno, fecha de nacimiento y oficina a la que pertenece cada funcionario, con el fin de facilitar el flujo de información y promover la comunicación interna. A su vez, al momento de ingresar a la Intranet se sugiere incorporar una notificación con los cumpleaños del día.
- Llevar a cabo jornadas de integración, también conocidas como “team building” que involucren a todas las áreas, con el fin de promover el conocimiento, compañerismo y camaradería entre las personas. Las mismas tienen por objetivo fortalecer los vínculos y el relacionamiento entre los funcionarios, lo que posteriormente repercutirá en un ambiente laboral más ameno. Además, estas actividades permiten desarrollar habilidades blandas entre los participantes, tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resiliencia y la empatía, aspectos fundamentales para el éxito organizacional. Las jornadas se podrán realizar fuera de los días laborales con una frecuencia trimestral, lo que promoverá la participación y contribuirá al clima organizacional.

- Crear instancias de traspaso de conocimientos a través de talleres los cuales sean dados por funcionarios con mayor antigüedad y/o próximos a jubilarse, con el fin de capitalizar el conocimiento adquirido para garantizar la continuidad y el fortalecimiento del capital intelectual y para reconocer a los funcionarios con mayor experiencia y trayectoria en el MTSS. Para ello, se recomienda establecer un calendario semestral de las próximas jubilaciones con el fin de vincular a los mismos con dichas instancias de transmisión de conocimiento.
- Paralelamente, al momento del retiro por jubilación de los funcionarios, se recomienda generar una instancia de reunión que sirva para homenajear al funcionario jubilado, en la que se destaquen etapas referentes a su historia personal en el Ministerio. Esto puede incluir a su trayectoria, su crecimiento, anécdotas vividas y valores que destaquen su desempeño en la organización.

11. Bibliografía

Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas: De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Editorial Grupo Magro.

Arguello, M., Dogliani, V., & Rodríguez, N. (2019). *Diagnóstico de comunicación organizacional*. Seminario Taller Comunicación Organizacional, UDELAR.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2004). *El marco lógico para el diseño de proyectos*. Oficina de Apoyo Regional de Operaciones y Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos, Banco Interamericano de Desarrollo.

Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales: Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República.

Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Editorial Dircom.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. En *Los públicos de las organizaciones* (pp. 69-81).

Covarrubias, I., & Sánchez de la Barquera y Arroyo, H. (2020). *Weber y la política como vocación: Estudios y reflexiones a cien años de distancia* (1ª ed.). Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6032/11.pdf>

Crespo Martínez, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la administración pública española*. Instituto Nacional de la Administración Pública.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B, S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.

Kreps, G. L. (1993). *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed.). Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

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

Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Oslak, P. (1972). *Diagnóstico de la administración pública*. Instituto Nacional del Libro y ONSC.

Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Signo y Pensamiento, 26(14), 91-96. Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje.

Rojas Muñoz, G., & Vega Luarte, A. (2017). *La comunicación interna como herramienta de mejora para la imagen y desarrollo organizacional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago para la sucursal de Huérfanos N° 1570*. Universidad de las Américas.

Sayagués Laso, E. (2002). *Tratado de derecho administrativo* (8ª ed., Vol. I). FCU.

Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Paidós Ibérica.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Editorial Plaza & Janes.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós Ibérica.

Varona, F. (1993, noviembre 8-13). *Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Ponencia presentada en el I Seminario – Taller Latinoamericano sobre Formación para la Comunicación Organizacional, Santa Fe de Bogotá.

12.0 Anexo

12.1 Glosario

INEFOP - Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional

INACOOP - Instituto Nacional de Cooperativismo

A.F.MI.T - Asociación de Funcionarios de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

AGESIC - Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento

COFE - Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado

ENAP - Escuela Nacional de Administración Pública

MEF - Ministerio de Economía y Finanzas

ONSC - Oficina Nacional de Servicio Civil

OPP - Oficina de Planeamiento y Presupuesto

PEC: Plan Estratégico de Comunicación

PECI: Plan Estratégico de Comunicación Interna.

12.2 MTSS en Redes Sociales

Sitio web oficial de MTSS - <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/>

Instagram

<https://www.instagram.com/mtssuy/?hl=es>

Canal de Youtube de MTSS

<https://www.youtube.com/@MinisteriodeTrabajou>

X - @MTSSuy

Facebook - <http://facebook.com/MTSSuy>

12.3 Sitios Web Consultados

Wikipedia

https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica_de_Uruguay

ONSC-<https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/documentos-trabajo/analisis-estructura-etaria-administracion-central>

<https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/sites/oficina-nacional-servicio-civil/files/documentos/publicaciones/Informe%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Institucional%20Adm.%20Central.pdf>

Comunicación de Presidencia

<https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/comunicados>

* Edificio construido hacia 1925 por el Arq. Surraco con destino comercial. Se desarrolla en cuatro niveles más una sobreelevación posterior retranqueada de la línea de edificación. La composición de fachada, de marcada geometría, presenta una fuerte caracterización del acceso, con un gran portal que abarca dos niveles. Una gran cornisa curva acompañada de otros elementos, como los redientes del plano y los vanos, completan este portal de amplias dimensiones y con tratamiento afiliado al Art Déco. Interesante ejemplo que combina

innovación tecnológica con buen nivel de diseño. Se mantiene en buen estado. <https://inventariociudadvieja.montevideo.gub.uy/padrones/4747>

4. Imagen del área de Gestión Humana

La percepción que los funcionarios tienen del área de Gestión Humana es otro de los puntos críticos. Muchos de ellos no ven a esta área como un lugar de apoyo o referencia, lo que deteriora la imagen de la gestión de personas dentro del Ministerio. Como indica Arranz, la construcción de una identidad organizacional fuerte depende de que los diferentes actores internos vean a las áreas clave como facilitadoras y no como obstáculos.

El hecho de que los funcionarios perciban un tratamiento desigual, especialmente en temas como el teletrabajo, es una manifestación clara de que los valores organizacionales no se comunican de manera eficiente ni son coherentes con las políticas internas. Esto repercute negativamente en la motivación y el sentido de pertenencia de los funcionarios, afectando directamente su compromiso con la organización e incidiendo en los resultados de la encuesta de clima organizacional.

5. Desafíos del área de Comunicación

Finalmente, el área de Comunicación del MTSS también enfrenta desafíos importantes, principalmente en su relación con otras áreas del Ministerio. Al no contar con un apoyo transversal de las unidades ejecutoras, la información que se brinda a los usuarios externos no siempre es precisa o adecuada. Ferrari & Franca, al hablar de la comunicación con los públicos, enfatizan la necesidad de que los diferentes departamentos de una organización estén alineados en cuanto a los mensajes que se emiten, algo que claramente no está ocurriendo en el MTSS.

En este sentido, el trabajo que realiza Comunicación es clave para mejorar la imagen interna del Ministerio, pero necesita estar mejor vinculado con las distintas áreas que manejan la información técnica y de procedimientos, gestionando la misma para que de esa manera evitar duplicidades o mensajes contradictorios.

12.4 Análisis FODA hecho en el área de comunicación del MTSS

FORTALEZAS

Hablan de la cultura del equipo, hasta el alto nivel de respuesta.

El último párrafo habla de la identidad del equipo, ya que comentan sobre cómo se perciben como equipo de trabajo. A su vez, también está vinculado con la imagen, por la percepción positiva que desde el equipo piensan que tienen de ellos, del resto de los funcionarios del ministerio. También hace referencia a la cultura o subcultura, y a la comunicación interna del equipo.

OPORTUNIDADES

La posibilidad de mejorar en la comunicación interna, en todo el ministerio. Esto está vinculado a los canales de comunicación interna del mtss. Observan la necesidad de mejorar la comunicación interna, la reconocen, y saben que es probable que tengan mucho trabajo por delante para llevar a cabo acciones que generen cambios sustanciales.

Meterse en todas las plataformas para modernizar la imagen del ministerio. Modernizar el estilo de comunicación gracias al uso de nuevas redes sociales, y gracias al uso de herramientas digitales que acompañen un proceso tecnológico que tenga como fin mejorar la accesibilidad en la información para los usuarios.

Saber quiénes son sus públicos y que es lo que necesitan, a qué hora lo necesitan, qué perfiles, que tipo de información buscan. Acá se habla de los públicos externos.

DEBILIDADES

Falta de presupuesto tiene que ver con la planificación estratégica, al no incluir a la comunicación dentro de la misma. Esto limita en gran medida la posibilidad de crear estrategias comunicacionales. Es una causa, que puede obstaculizar a la planificación a largo plazo. Por ende, termina siendo un efecto que limita también al desarrollo del ministerio a nivel comunicacional y relacional.

La falta de continuidad de todo el equipo de comunicación puede generar falta de coherencia y consistencia en el mensaje institucional que se quiere comunicar. (Recordarle al Gus algo de este punto). Puede ser de Velasco Rada.

Falta de comunicación a nivel horizontal, entre las diferentes áreas.

No existe personal especializado en la comunicación interna del ministerio que pueda sumarse al área de comunicación. Esto puede hacer peligrar el éxito de un plan estratégico.

AMENAZAS

No existe personal especializado en la comunicación interna del ministerio que pueda sumarse al área de comunicación. Esto puede hacer peligrar el éxito de un plan estratégico.

Un posible cambio en la administración puede generar un cambio en la gestión de la comunicación interna del equipo, que puede llegar a afectar a la sostenibilidad de los procesos de comunicación a largo plazo.

Los modos de comunicarse del área pueden llegar a modificarse de forma negativa, tanto en la comunicación interna del equipo como en la comunicación hacia afuera del mismo.

El equipo de comunicación del ministerio podría correr el riesgo de ser reemplazado por alguna empresa privada que se encargue de la misma.

PREGUNTAS para hacerle a Laura y equipo SOBRE EL FODA

1- ¿Cuáles son las funciones que realizan los adscriptos que se pueden dejar de hacer en un eventual cambio de administración?

2- ¿Por qué la debilidad "No se encuentra casi en el ministerio personas con perfil para incorporarse a la oficina ante posibles cambios." se repite también como amenaza? ¿Cuáles criterios se tomaron en cuenta para esta decisión?

3- ¿Consideran que este FODA está alineado con los objetivos estratégicos del MTSS?

12.5 Entrevista Semiestructurada con Encargadas de Comunicación y Gestión Humana.

La primera actividad, de carácter de investigación, realizada con la organización fue una entrevista conjunta con las encargadas de las áreas de Comunicación y Gestión Humana. La misma se lleva a cabo de forma semiestructurada, con preguntas que fueron realizadas con el fin de conocer de primera mano cómo se desarrolla la comunicación de forma interna tanto en sus áreas como con el resto de las unidades ejecutoras.

PREGUNTAS REALIZADAS:

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el MTSS actualmente?
- ¿De qué manera se hace un seguimiento a las decisiones tomadas por parte de las distintas direcciones de áreas, para corroborar que se cumplan?
- ¿Los problemas y necesidades que ustedes identifican en el entregable, hace cuanto que los perciben?
- ¿Los percibieron ustedes o lo hicieron a través de alguna consultoría?
- Ustedes plantearon en el documento que entregaron que se desplegaron acciones para evitar la compartimentación de las culturas organizacionales de cada área ejecutora ¿Cuáles fueron esas acciones?
- ¿Por qué creen que la imagen no se refleja de manera coherente con la identidad organizacional?
- ¿Cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación?
- ¿En términos comunicacionales, cuál es el objetivo final al que aspiran alcanzar si tuvieran uno?
- ¿Qué objetivos específicos les gustaría alcanzar en términos de Imagen Organizacional?

12.6 Entrevista semiestructurada con la Directora de la Secretaría General

Preguntas a la Directora de la Secretaría General.

- **Comunicación Interna**
- ¿Cómo describiría el estado actual de la comunicación interna dentro del MTSS?
- Desafíos y Mejoras: ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el MTSS en términos de comunicación en general e interna en particular? ¿Hay áreas específicas donde cree que se necesitan mejoras?
- **Canales de Comunicación:** ¿Existen protocolos internos de comunicación desde la secretaría hacia distintas direcciones y de estas hacia los funcionarios?
- ¿Cuáles son los caminos por los que se cumplen dichos protocolos?
- De qué forma o a través de quien se corrobora que ese camino sea el correcto
- ¿Qué canales de comunicación interna se utilizan actualmente en el MTSS? ¿Considera que son efectivos?
- ¿Qué uso le dan a la intranet como soporte y canal para comunicar las políticas y procedimientos que salen de la Secretaría General?
- **Diálogo y Feedback:**

- Como es la comunicación entre las gerencias
- De quién recibe y a quien entrega información
- ¿Cómo se facilita y maneja el feedback de los funcionarios dentro del Ministerio?
¿Existen mecanismos formales para el diálogo entre los diferentes niveles dentro del Ministerio?
- Impacto de la comunicación en el rendimiento/resultados: ¿Cómo influye la comunicación interna en la productividad y la motivación del personal del MTSS?
- Relación del ministerio con el sindicato y con COFE
- **Valores Organizacionales**
- Valores y Cultura Organizacional: ¿Cuáles son o podría mencionar al menos tres?
¿Cómo se comunican y cómo se viven los valores organizacionales dentro del MTSS?
- Alineación de los Valores con las Prácticas Laborales: ¿Cómo aseguran que las políticas y procedimientos internos estén alineados con los valores del Ministerio?
- Percepción valores: Desde su perspectiva, ¿cree que los funcionarios entienden y se identifican con los valores del MTSS?
- **Implementación de Políticas y Procedimientos**
- Comunicación de políticas: ¿Cuál es el proceso para comunicar nuevas políticas y procedimientos a todos los niveles del Ministerio?
- ¿Cómo se aseguran que la información sea clara y accesible?
- Evaluación de la Efectividad de la Comunicación de Políticas: ¿Cómo se evalúa la efectividad de la comunicación de nuevas políticas y procedimientos? ¿Hay algún mecanismo o herramienta de seguimiento para asegurar que se implementen adecuadamente? ¿De qué manera se hace un seguimiento a las decisiones tomadas por parte de las distintas direcciones de área para corroborar que se cumplan?
- **Tecnología y Comunicación**
- Uso de Tecnología: ¿Qué papel juega la tecnología en la comunicación interna del MTSS? ¿Están considerando nuevas tecnologías para mejorar esta comunicación?
- Barreras Tecnológicas: ¿Existen barreras tecnológicas o desafíos no alcanzados, que impidan una comunicación eficaz dentro del Ministerio? ¿Cómo se abordan estos desafíos?
- **Cierre**
- **Perspectiva y Futuro:** ¿Cuáles son las principales prioridades para el futuro en términos de mejora en cuanto a la comunicación interna en el MTSS? ¿Hay planes o proyectos específicos que le gustaría implementar a corto, mediano y largo plazo?
- ¿El Ministerio contempla alguna formación para los directores?
- ¿Hay algo más que nos quieran comentar y que entiendan sea de utilidad para esta consultoría?

12.7 Entrevista semiestructurada con el Director de la Dirección Nacional de Coordinación en el Interior (DINACOIN)

Preguntas al Director Nacional de Coordinación en el Interior (DI.NA.CO.IN).

Comunicación interna

- ¿Existe un organigrama de la dirección de coordinación en el interior?
- Como es la dinámica de comunicación diaria que hay entre la Dirección de Coordinación y las Oficinas de trabajo de cada localidad..
- ¿Cuál es el protocolo de comunicación interna dentro de la dirección?
- ¿Cuáles son los instrumentos (canales y medios) de comunicación interna más utilizados en su unidad?
- Más allá de la relación con el Ministerio central, entre las oficinas del interior hay alguna comunicación? ¿De qué forma o manera se da?
- ¿Podría contarnos cómo y de qué manera se da la comunicación entre las distintas unidades y departamentos del Ministerio?
- ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre las áreas?
- ¿Qué problemas considera que existen actualmente en la comunicación interna, en su área y en el Ministerio en general? ¿De qué manera podrían solucionarse?
- ¿Con qué frecuencia se recibe, en su unidad, información del Ministerio a través de canales informales o rumores?

Tecnología y Comunicación

- Qué recursos tecnológicos utilizan para informar y comunicar

Valores y Cultura Organizacional

- ¿Cuáles son los valores que ve en el Ministerio, podría enumerar al menos tres? cómo se comunican y se viven?

Implementación de Políticas y Procedimientos

- ¿Existe algún tipo de capacitación para los funcionarios? ¿En qué consiste?
- ¿Cuán actualizados están los funcionarios en cuanto a las políticas y procedimientos vigentes?
- ¿Considera que la información que se proporciona a los colaboradores de la unidad es útil y suficiente para desempeñar sus tareas?
- ¿Qué mecanismos de verificación se utilizan en el interior para que los funcionarios asesoren de manera correcta y efectiva?.
- ¿Sobre qué temas recibe Ud. información de la Dirección General, Inspección de Trabajo y Gestión Humana que deba comunicar en su unidad?
- ¿Considera que los colaboradores de su unidad tienen oportunidad para dar opiniones, ideas o sugerencias?
- ¿A través de qué medios es posible expresar esas opiniones, ideas o sugerencias?
- ¿Reciben los funcionarios evaluación de su desempeño?

Perspectiva y Futuro

- ¿Cuáles son sus principales prioridades para el futuro en términos de mejorar la comunicación interna de su unidad, con otras unidades (a nivel horizontal) Tendría proyectos específicos o planes que le gustaría implementar?

Cierre

- Si tuviera que valorar de forma global la comunicación en la unidad que diría?
- Y a nivel global en términos generales qué opinión tiene de la comunicación en el Ministerio?

12.8 Focus group con los funcionarios/as de Montevideo.

Asunto: Invitación a Participar en Focus Group sobre Comunicación Interna en el MTSS

Estimado/a,

Esperamos que te encuentres bien. Desde las áreas de Gestión Humana y Comunicación nos gustaría invitarte a participar en un focus group que estamos organizando para evaluar y mejorar la comunicación interna dentro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

El encuentro está organizado y coordinado por el equipo de estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la UDELAR, en el marco del Trabajo Final de Grado.

Tu participación es muy importante, ya que tus experiencias y opiniones contribuirán directamente a nuestros esfuerzos por fortalecer un mejor y productivo ambiente de trabajo.

El objetivo de esta instancia es recopilar opiniones y experiencias honestas relacionadas con la comunicación interna en el MTSS. Queremos entender los desafíos que enfrentas y explorar oportunidades para mejorar la claridad y efectividad de la comunicación interna.

A su vez, queremos recordarte y asegurarte que toda la información que compartas durante el encuentro será tratada con la más estricta confidencialidad. Los detalles específicos y las identidades de los participantes no serán divulgados fuera del contexto de este estudio. Estamos comprometidos a crear un ambiente seguro y abierto para que quienes participen se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones.

Preguntas para los/as funcionarios/as del Ministerio Central de Montevideo.

- 1) ¿Cómo ven la efectividad de la comunicación interna dentro del Ministerio?
- 2) ¿Hay algún canal de comunicación que consideren más efectivo? ¿Por qué?
- 3) ¿Qué herramientas de comunicación utilizan frecuentemente y cuales consideran más eficaces?
- 4) ¿Creen que existen barreras que impidan una comunicación efectiva entre las distintas áreas?
- 5) Cuando ingresaron al ministerio ¿Cómo percibieron el proceso de inducción?

6) ¿Cómo perciben el proceso de implementación de nuevas políticas y procedimientos?

7) ¿De las últimas políticas implementadas en el Ministerio, encuentran que alguna fue más confusa o difícil de aplicar? ¿Que la hacía difícil? ¿Podrían dar un ejemplo? (implementar, entender, seguir, aplicar, etc.)

Canales Formales:

8) ¿En términos de comunicación formal, qué canales encuentran más eficientes? ¿Por qué?

Canales Informales:

9) ¿Qué papel juegan los canales informales en el trabajo diario?

10) ¿Consideran que son positivos o presentan algún desafío?

Integración:

11) ¿En esta lógica (en el flujo), han encontrado diferencias sustanciales entre la información recibida formalmente y la comunicada informalmente? ¿Cómo lo gestionan?

Cultura Organizacional:

12) Si tuvieran que decirle a alguien cuales son los valores que los identifican a ustedes como parte de la organización, ¿Cuáles serían? Podrían darnos un ejemplo de cómo se reflejan estos valores en la práctica real.

12.9 Focus group con los funcionarios/as del Interior.

Preguntas para los/as funcionarios/as del Interior.

1) ¿Cómo ven la efectividad de la comunicación interna dentro del Ministerio?

2) ¿Hay algún canal de comunicación que consideren más efectivo? ¿Por qué?

3) ¿Qué herramientas de comunicación utilizan frecuentemente y cuales consideran más eficaces?

4) ¿Creen que existen barreras que impidan una comunicación efectiva entre las distintas áreas?

5) Cuando ingresaron al ministerio ¿Cómo percibieron el proceso de inducción?

6) ¿Cómo perciben el proceso de implementación de nuevas políticas y procedimientos?

7) ¿De las últimas políticas implementadas en el Ministerio, encuentran que alguna fue más confusa o difícil de aplicar? ¿Que la hacía difícil? ¿Podrían dar un ejemplo? (implementar, entender, seguir, aplicar, etc.)

Canales Formales:

8) ¿En términos de comunicación formal, qué canales encuentran más eficientes? ¿Por qué?

Canales Informales:

9) ¿Qué papel juegan los canales informales en el trabajo diario?

10) ¿Consideran que son positivos o presentan algún desafío?

Integración:

11) ¿En esta lógica (en el flujo), han encontrado diferencias sustanciales entre la información recibida formalmente y la comunicada informalmente? ¿Cómo lo gestionan?

Cultura Organizacional:

12) Si tuvieran que decirle a alguien cuales son los valores que los identifican a ustedes como parte de la organización, ¿Cuáles serían? Podrían darnos un ejemplo de cómo se reflejan estos valores en la práctica real.