

Tejer vínculos: ampliando el horizonte de la comunicación

Plan Estratégico de Comunicación para la ATSS
(Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social)



Benitez, Belén
Roca, Nicolás
Seoane, Agustina



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Tejer vínculos: ampliando el horizonte de la comunicación

Plan Estratégico de Comunicación para la ATSS (Asociación de
Trabajadores de la Seguridad Social)

Benitez, Belén 5.230.493-5

Roca, Nicolás 4.878.078-5

Seoane, Agustina 5.627.272-0

Docente tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira

Facultad de Información y Comunicación
Universidad de la República

Montevideo, Uruguay

2025

AGRADECIMIENTOS

A la FIC por la oportunidad de formarnos y crecer. Por ser un lugar de intercambio y respeto.

A nuestra tutora Siboney, por la disposición, la guía y el apoyo de siempre.

A nuestro equipo, por no bajar los brazos, por la constancia y perseverancia.

A la ATSS por su disponibilidad y escucha.

A nuestras familias y amigos/as por el apoyo constante.

A nuestros compañeros/as de trabajo por su comprensión, apoyo y flexibilidad durante este proceso.

INDICE

Glosario	4
1- Resumen y palabras claves	5
2- Introducción	7
3- Antecedentes	10
3.1 Resultados del diagnóstico junto a la ATSS	10
3.2 Otros antecedentes	13
4 - Definición de problemas	17
5- Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
6- Metodología	21
6.1 Estrategia metodológica para el desarrollo del TFG	21
6.2 Estrategia metodológica para el diseño del plan estratégico de comunicación	22
7- Marco Teórico	27
7.1 Comunicación estratégica	27
7.2 Comunicación organizacional	27
7.3 Comunicación interna	28
7.4 Públicos	28
7.5 Comunicación y sindicatos	29
7.6 Plan estratégico de comunicación	30
7.7 Identidad organizacional	30
7.8 Comunicación digital	31
8- Plan Estratégico de Comunicación	33
8.1 Análisis de la situación comunicacional actual de la ATSS luego del diagnóstico	33
8.2-Objetivo del PEC	34
Objetivo general	34
Objetivos específicos:	35
8.3- Mensajes destinados a los públicos identificados	35
8.4- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas, indicadores y medios de verificación:	36
Objetivo 1 - Potenciar los canales de comunicación	36
Objetivo 2 - Incorporación de herramientas digitales	38
Objetivo 3 - Fortalecer la identidad	40
8.5- Cronogramas y presupuesto	42
9- Acciones ejecutadas	47
Justificación de la elección de acciones implementadas	47
10- Conclusiones	61
11- Reflexiones personales	65
12- Referencias bibliográficas	68

Glosario

ATSS: Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social – Sindicato que nuclea a trabajadoras y trabajadores del Banco de Previsión Social (BPS) y otras dependencias del sistema de seguridad social en Uruguay.

BPS: Banco de Previsión Social – Institución estatal encargada de la seguridad social en Uruguay, incluyendo jubilaciones, pensiones, licencias y asignaciones familiares, entre otras.

FIC: Facultad de Información y Comunicación – Unidad académica de la Universidad de la República (UdelaR) donde se dictan carreras como la Licenciatura en Comunicación.

PEC: Plan Estratégico de Comunicación

STFG: Seminario Taller de Trabajo Final de Grado – Espacio curricular donde se elabora el TFG. En el caso de la orientación en Comunicación Organizacional, implica diagnóstico y planificación estratégica.

SUTIGA: Sindicato Único de Trabajadoras y Trabajadores del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay – Sindicato que representa a quienes trabajan en el INAU.

TFG: Trabajo Final de Grado – Proyecto que marca el cierre de la Licenciatura en Comunicación en la FIC-UdelaR, en el cual se aplican conocimientos adquiridos durante la carrera

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación – Herramientas tecnológicas que permiten la transmisión, el procesamiento y el almacenamiento de información (como redes sociales, plataformas digitales, etc.).

UdelaR: Universidad de la República

UTMIDES: Unión de Trabajadores Desarrollo Social

1- Resumen y palabras claves

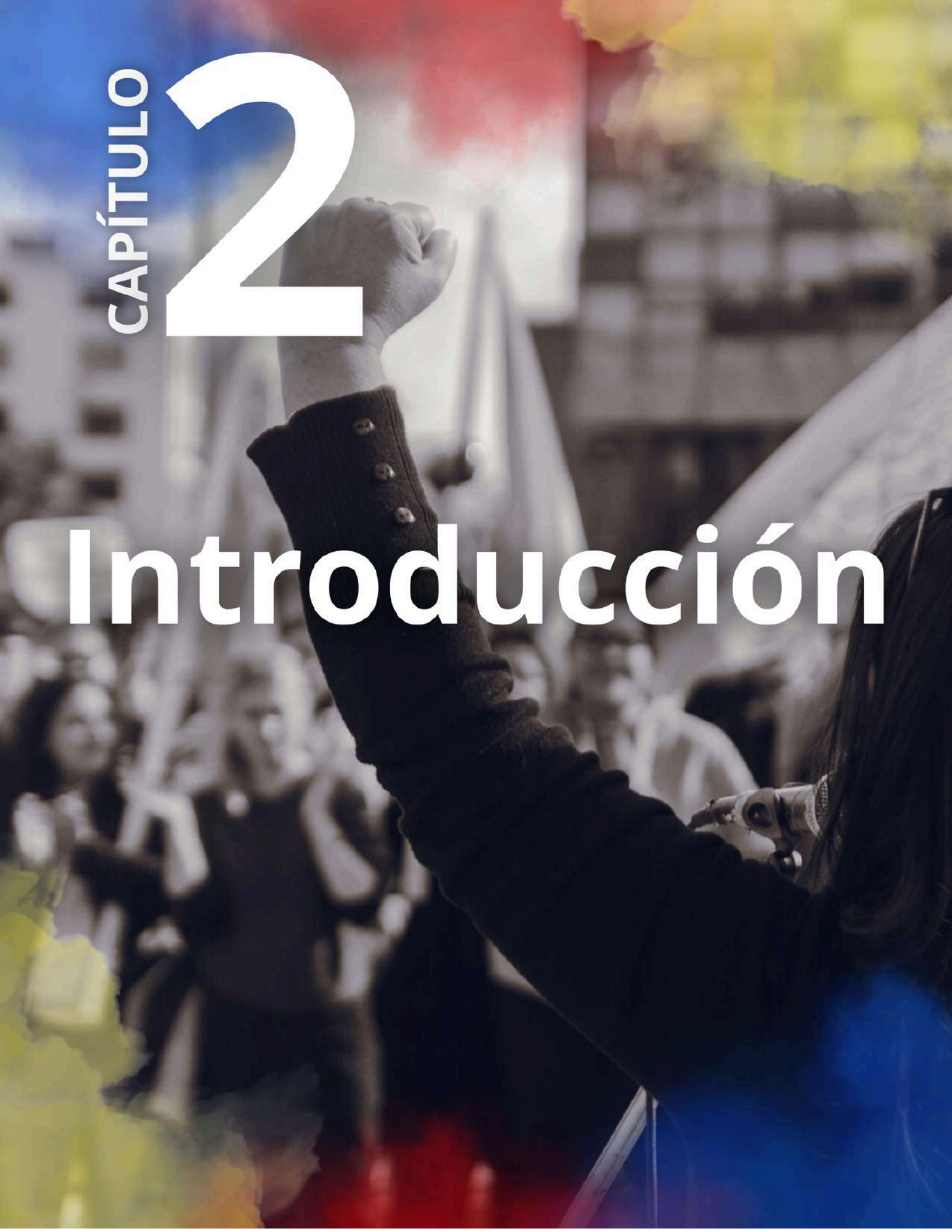
Este Trabajo Final de Grado (TFG) se inscribe en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Comunicación de la FIC-Udelar. El presente trabajo tuvo como objetivo fortalecer la gestión comunicacional de la Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social (ATSS) mediante el diseño e implementación de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

La propuesta surge a partir de un diagnóstico comunicacional realizado en 2024, que identificó diversas problemáticas en la ATSS, como lo son: la ausencia de una estrategia de comunicación clara, baja participación de afiliados y sobrecarga informativa, un sentido de pertenencia debilitado que impacta a su vez en la participación de los afiliados/as. A partir de estos hallazgos, se diseñó un PEC que buscó optimizar los canales internos y externos de comunicación, fortalecer la identidad organizacional y promover una mayor participación de las y los afiliados al sindicato.

El trabajo se desarrolló en dos etapas: actualización del diagnóstico y diseño del PEC, utilizando una metodología cualitativa que incluyó entrevistas, observación, análisis digital y revisión documental. Como parte del proceso, se implementaron dos acciones estratégicas: la campaña de participación y afiliación y la capacitación en gestión de redes sociales.

El enfoque comunicacional adoptado buscó tejer vínculos entre los actores de la organización, proponiendo una comunicación más participativa, inclusiva y estratégica. El PEC se planteó en este sentido como una hoja de ruta adaptable que permita fortalecer la comunicación de ATSS en el mediano y largo plazo.

Palabras clave: planificación estratégica - identidad organizacional - comunicación interna - participación

A photograph of a person's arm raised in a fist, wearing a dark sweater with buttons on the cuff. The background is a blurred crowd of people and flags, including a prominent red and white flag. The overall tone is one of protest or solidarity.

CAPÍTULO 2

Introducción

2- Introducción

La ATSS es un sindicato con una trayectoria consolidada en la defensa de los derechos laborales de los trabajadores del Banco de Previsión Social (BPS) y otras instituciones vinculadas a la seguridad social en Uruguay. Fundado el 24 de mayo de 1984, su labor se centra en la representación sindical, la negociación colectiva y la incidencia en políticas públicas para garantizar condiciones de trabajo dignas y un sistema previsional justo. El sindicato cuenta con una sede en Montevideo, ubicada en Daniel Fernández Crespo 1780

Actualmente, el sindicato cuenta con 1.750 afiliados y afiliadas distribuidos en los 19 departamentos del país: Montevideo (1.165), Canelones (144), Maldonado (59), Colonia (49), San José (39), Salto (38), Soriano (28), Lavalleja (25), Paysandú (24), Florida (21), Rocha (21), Tacuarembó (19), Durazno (18), Rivera (18), Cerro Largo (16), Flores (16), Río Negro (16), Artigas (20) y Treinta y Tres (14). En tanto el BPS cuenta aproximadamente con unos 3600 funcionarios, la tasa de afiliación de la ATSS es de un 49%.

Actualmente la estructura organizacional de la ATSS está compuesta por:

Congreso Nacional de Delegados: Es el órgano máximo de deliberación y resolución. Se reúne periódicamente para tomar decisiones estratégicas.

Dirección Nacional: Está compuesta por representantes de distintas filiales y cumple un rol de conducción general entre congresos.

Ejecutiva Nacional: Órgano más reducido que se encarga de la gestión cotidiana. Es responsable de implementar las resoluciones de la Dirección Nacional y el Congreso.

Filiales: Representaciones locales o por dependencia que permiten la descentralización del accionar sindical. Cada una tiene sus propios delegados y cierta autonomía operativa.

Comisiones y Grupos de Trabajo: Se conforman en función de necesidades específicas o temáticas (por ejemplo, comunicación, género, etc.), y su integración puede variar.

Secretarías: Existen distintas secretarías (como Prensa y Propaganda, Finanzas, Organización, etc.) que operan con tareas definidas y están bajo la coordinación de miembros de la Ejecutiva.

La comunicación organizacional es un pilar fundamental en la construcción y fortalecimiento de cualquier institución, especialmente en el ámbito sindical, donde la participación y el sentido de pertenencia son elementos clave para el buen desarrollo de la organización. En este contexto, la ATSS se enfrenta al desafío de consolidar su estrategia comunicacional para potenciar su alcance y fortalecer la relación con sus afiliados y afiliadas.

Este TFG surge a partir del Seminario Taller de Comunicación Organizacional y de Trabajo de Grado de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la Universidad de la República (Udelar). Su propósito es generar aportes que permitan potenciar los procesos de comunicación interna y externa de la ATSS y su gestión a través del diseño de un PEC), que toma como base la identificación previa de problemas y necesidades en esta área dentro de dicha organización sindical.

Como parte de este proceso, en 2024 se llevó a cabo un **diagnóstico comunicacional** (ver Anexo 4) para identificar problemas y necesidades de comunicación de la ATSS. Entre los principales hallazgos, se evidenció la ausencia de una estrategia clara, la sobrecarga de información a los afiliados y la limitada efectividad de los canales utilizados, especialmente el correo electrónico. Asimismo, se identificó una imagen organizacional poco consolidada, lo que afecta la percepción del sindicato tanto a nivel interno como externo. La baja participación de los afiliados y la escasa retroalimentación en los procesos comunicacionales fueron otros aspectos relevantes detectados.

A partir de dicho diagnóstico, este trabajo busca construir una estrategia comunicacional más efectiva, que favorezca la participación activa de los afiliados y refuerce la identidad organizacional del sindicato. Se propone, además, establecer lineamientos claros que permitan mejorar la gestión de la información, fortalecer el sentido de pertenencia y potenciar el uso de los canales digitales para una mayor interacción con los afiliados.

En este sentido, este trabajo plantea recomendaciones y acciones que faciliten el desarrollo de una comunicación más estratégica y alineada con los objetivos de la ATSS.

CAPÍTULO 3

Antecedentes



3- Antecedentes

El presente TFG se fundamenta en diversos antecedentes para su desarrollo. En primer lugar, se destaca el proceso de diagnóstico de comunicación llevado a cabo por el equipo universitario, durante los meses de mayo a noviembre de 2024. Dicho diagnóstico constituyó una instancia fundamental para la comprensión de la realidad comunicacional de la ATSS.

Adicionalmente, se han considerado diversos Trabajos Finales de Grado previos que han abordado la temática de organizaciones sindicales, aportando perspectivas y metodologías valiosas para el presente trabajo.

3.1 Resultados del diagnóstico junto a la ATSS

Este TFG se inscribe en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional y Trabajo de Grado. En este contexto académico, se realizó una práctica pre profesional durante el año 2024 que implicó el diseño y la ejecución del mencionado diagnóstico de comunicación en conjunto con la ATSS. El objetivo principal de esta práctica fue analizar en profundidad la situación comunicacional del sindicato, identificar sus principales problemáticas y determinar sus necesidades específicas en el ámbito de la comunicación organizacional.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron diversas áreas de oportunidad y desafíos en la gestión comunicacional de la ATSS. Entre los principales hallazgos se destacan:

- **Profundizar y ampliar la planificación estratégica de la comunicación**

Actualmente, la ATSS enfrenta el desafío de consolidar una planificación comunicacional alineada con sus capacidades y recursos. Gran parte de su comunicación responde a las necesidades del momento, lo que puede dificultar una estrategia a largo plazo. Profundizar y ampliar esta planificación estratégica permitirá optimizar esfuerzos y potenciar el impacto de los mensajes y otras acciones desplegadas.

- **Potenciar el uso de los canales y mensajes**

Si bien el sindicato cuenta con varios medios de comunicación, algunos, como el correo electrónico, no logran llegar de manera efectiva a afiliados y afiliadas. Además, el

volumen de información puede generar saturación, haciendo que ciertos mensajes se pierdan. Trabajar en una comunicación más segmentada y enfocada puede ayudar a que la información se vuelva más accesible.

- **Fomentar una mayor participación de afiliados y afiliadas**

Uno de los grandes desafíos es fortalecer el vínculo con afiliados y afiliadas para generar espacios donde se sientan más involucrados. En este aspecto, la comunicación tiene un rol clave, al promover la participación activa y reforzar el sentido de pertenencia

- **Optimizar la circulación de la información interna**

A veces, la información no fluye de manera ágil dentro de la organización, lo que puede generar demoras o falta de coordinación. Fortalecer los flujos internos permitirá mejorar la gestión y toma de decisiones.

- **Potenciar la comunicación digital**

Aunque la ATSS tiene presencia en redes sociales y otros canales digitales, aún existen oportunidades para ampliar su alcance e impacto. Una estrategia digital bien definida optimizará la comunicación con sus afiliados, afiliadas y la sociedad en general.

- **Capacitación y herramientas para el equipo**

El compromiso y la dedicación del equipo de comunicación son evidentes, el diagnóstico revela que la incorporación de programas de formación específicos y la asignación de recursos adicionales podrían traducirse en una mejora sustancial de sus capacidades y una optimización eficiente de los procesos laborales existentes.

- **Reforzar la identidad del sindicato**

La ATSS tiene una historia y un rol fundamental en la defensa de los trabajadores, y es importante que esa identidad se refleje con más fuerza tanto dentro del sindicato como hacia afuera. Trabajar en la imagen organizacional permitirá consolidar su presencia y reconocimiento.

Para abordar las necesidades mencionadas anteriormente, se propusieron las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación

Diseñar un plan en conjunto con el sindicato que establezca objetivos claros y medibles (SMART), defina los públicos clave, incorpore un calendario anual y contemple estrategias específicas para cada canal. Este plan debe ajustarse a los recursos disponibles y reflejar la identidad de la organización.

2. Implementación de un programa integral de comunicación digital

Lanzar un programa que combine capacitación en redes sociales, optimización de la comunicación interna y fortalecimiento de la interacción con los afiliados. Esto permitirá:

- Mejorar la presencia digital del sindicato mediante la aplicación del plan estratégico.
- Reducir la sobrecarga informativa con boletines segmentados y más claros.
- Incorporar herramientas de comunicación bidireccional, como encuestas y espacios de consulta, para captar necesidades e intereses de los afiliados, promoviendo una comunicación más participativa.

3. Producción de contenidos multimedia para reforzar el sentido de pertenencia

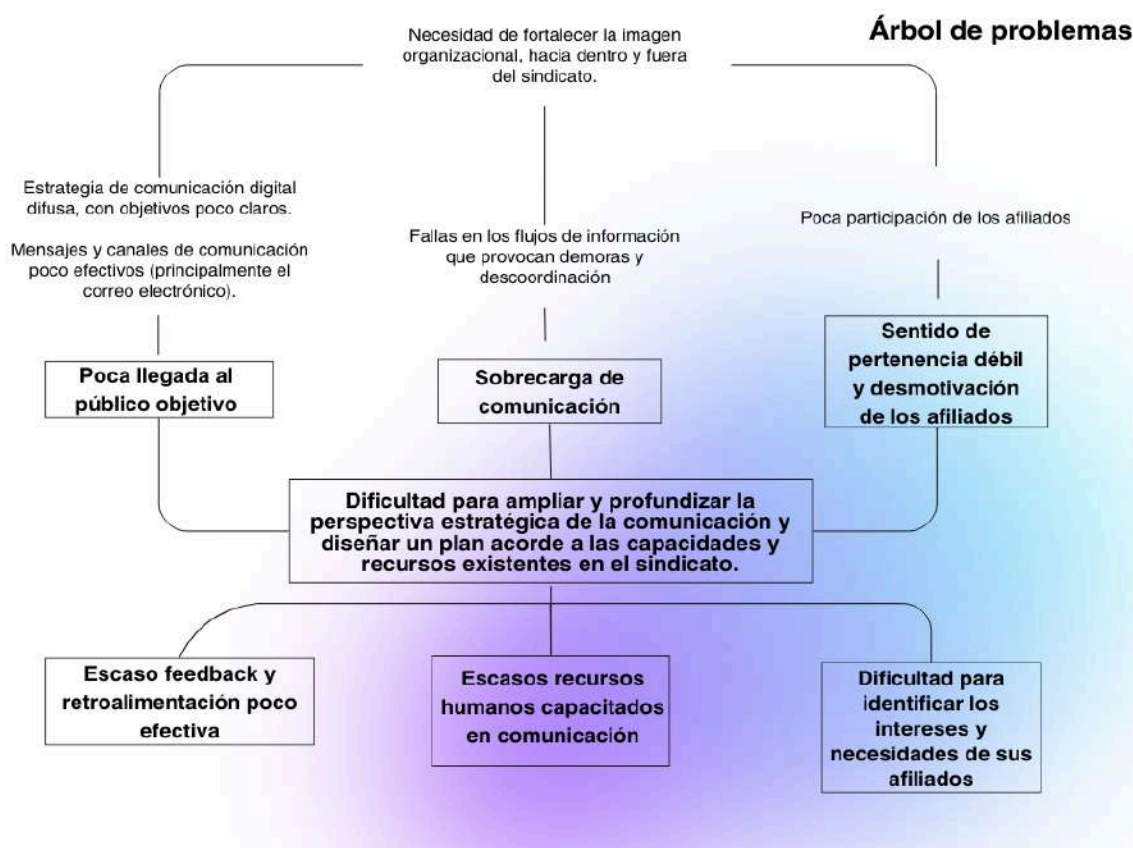
Desarrollar una serie de contenidos audiovisuales, como un podcast y videos conmemorativos, que fortalezcan el vínculo entre los afiliados y el sindicato, resaltando su historia, logros y valores.

4. Creación de un manual de buenas prácticas en comunicación digital

Elaborar un documento con lineamientos claros para la redacción y difusión de mensajes, adaptados a cada canal digital. También incluye recomendaciones sobre la gestión eficiente de redes sociales y otros medios, garantizando coherencia con la identidad sindical y optimizando recursos.

5. Adaptación del documental del sindicato en piezas audiovisuales para redes

Aprovechar el material documental existente para generar piezas breves (reels de 30 segundos a 1 minuto) destinadas a redes sociales. Estos videos permitirán visibilizar momentos clave de la historia del sindicato, reforzando su legado y posicionándolo tanto entre los afiliados como en un público más amplio.



Árbol de problemas de comunicación de la ATSS - Elaboración propia (ver Anexo 4)

Con base en estos hallazgos, en los siguientes apartados se presentarán los antecedentes de los PEC desarrollados en otras organizaciones sindicales, como el Sindicato Único de Trabajadores de Instituciones Gremiales y Afines (SUTIGA), Unión de Trabajadores Desarrollo Social (UTMIDES), Sindicato Único de Transporte Obrero de la Leche (SUTOL), Asociación de Controladores de Tránsito Aéreo del Uruguay (ACTAU) y el Instituto de Estudios Sindicales Universindo Rodríguez (INESUR). Estos casos han sido analizados para identificar enfoques y prácticas que puedan servir de referencia en la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación para la ATSS.

3.2 Otros antecedentes

Para la realización de este TFG, y por tanto para el diseño del PEC para la ATSS fue necesario acudir a otros trabajos académicos desarrollados junto a organizaciones también de tipo

sindical. Es así que la elaboración del PEC para la ATSS se fundamentó en el análisis de procesos de planificación estratégica previamente implementados en diversos sindicatos uruguayos, incluyendo SUTOL, SUTIGA, UTMIDES, INESUR y ACTAU. Este análisis de antecedentes se realizó con el objetivo de identificar estrategias, metodologías y problemáticas recurrentes en la comunicación sindical, proporcionando un marco de referencia para la formulación del PEC en el contexto específico de la ATSS.

El estudio del caso de SUTIGA (Álvarez y Bernhardt, 2024) revela la necesidad de fortalecer la comunicación como un eje central para la consolidación sindical y el posicionamiento en el ámbito gremial. El diagnóstico inicial en SUTIGA evidenció carencias como la ausencia de un plan estratégico de comunicación, una segmentación de mensajes deficiente y una visibilidad organizacional limitada. Para abordar estas dificultades, se propuso la creación de un manual de comunicación que estableciera lineamientos claros sobre los objetivos organizacionales, la identificación de públicos clave y la gestión de los canales comunicacionales. Asimismo, se enfatizó la capacitación del personal responsable de la comunicación para optimizar la coherencia y efectividad de los mensajes emitidos.

En el caso de la ACTAU, el diagnóstico comunicacional identificó la concentración de responsabilidades en la comisión directiva como un obstáculo significativo. La sobrecarga laboral de sus integrantes, sumada a la falta de formación específica en herramientas comunicacionales, dificulta el desarrollo de estrategias que fortalezcan la identidad organizacional. El PEC propuesto para ACTAU recomendó fomentar la gestión profesional de redes sociales mediante la planificación de objetivos y una grilla de contenidos, establecer criterios de uso específicos para cada plataforma y definir lineamientos visuales coherentes, incluyendo la correcta aplicación del logo en la web y redes sociales.

El PEC de INESUR diagnosticó como principal desafío la dificultad de la organización para desarrollar su comunicación de manera estratégica, reflejada en la ausencia de un plan específico en esta área y la carencia de un equipo capacitado para implementar las acciones necesarias. En respuesta, el PEC propuso la integración de la planificación comunicacional en todas las áreas de la organización, siguiendo un Plan Estratégico de Comunicación centralizado, con el fin de lograr una comunicación más eficaz y precisa.

El análisis diagnóstico en UTMIDES señaló la dificultad para planificar estratégicamente la comunicación como una causa primordial de las problemáticas identificadas. Esto se

manifestaba en canales de comunicación subdesarrollados e inadecuados para las necesidades y perfiles de sus públicos, limitando la capacidad de la organización para interactuar eficazmente con sus miembros. El PEC de UTMIDES propuso, entre otras acciones estratégicas, la elaboración de boletines trimestrales adaptados al público interno, la actualización de la página web y el fortalecimiento de la presencia en redes sociales.

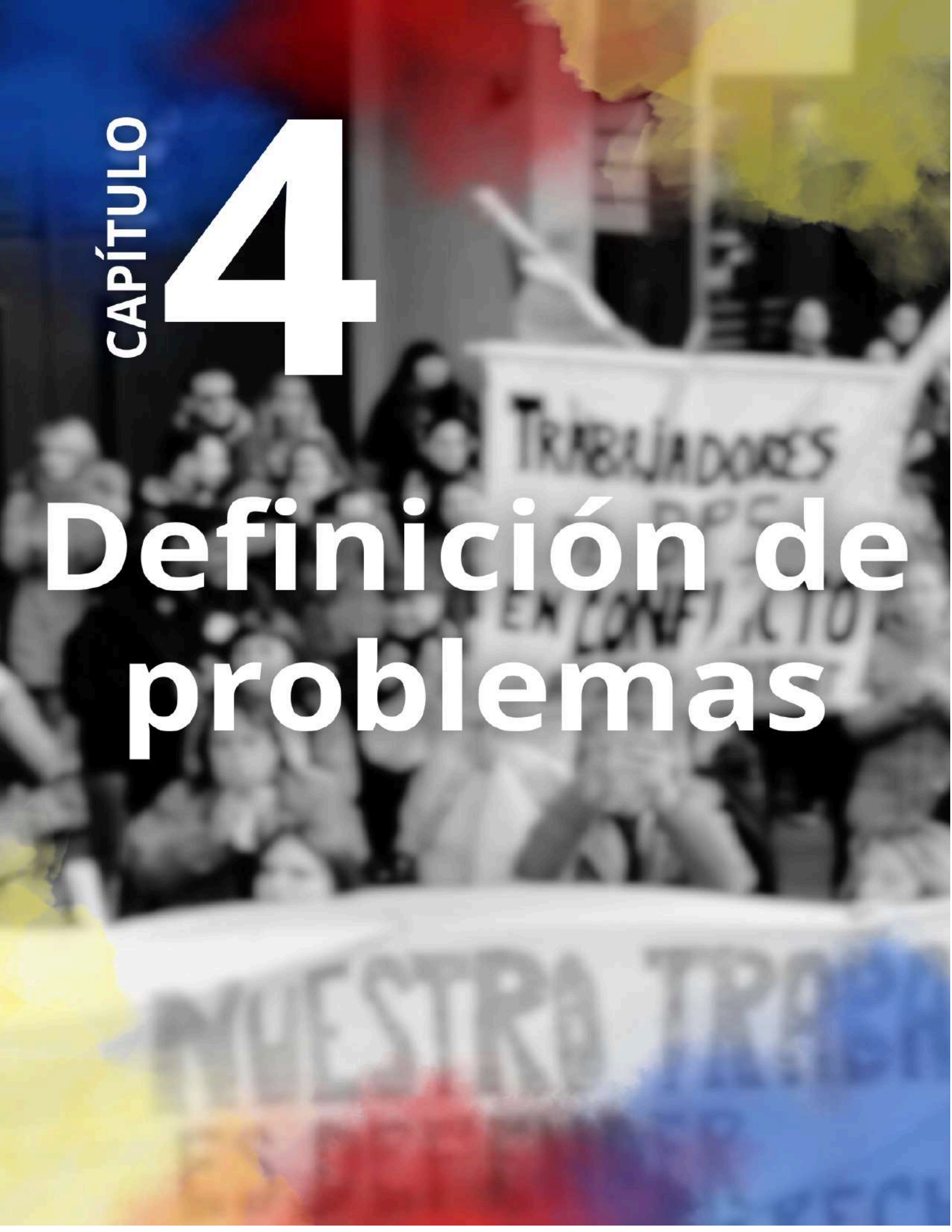
Por su parte, el PEC de SUTOL (Imbriago et al., 2024), se originó en un diagnóstico que evidenció la falta de planificación en la comunicación sindical y la necesidad de herramientas que estructuraran y optimizarán la gestión comunicacional. La propuesta incluyó el desarrollo de un manual de comunicación interna y un programa de capacitaciones, con el objetivo de mejorar los flujos de comunicación interna y optimizar el uso de los canales digitales. Se destacó la planificación estratégica como un factor crítico para la consolidación de la identidad organizacional y la mejora de la comunicación con sus afiliados y afiliadas.

La relevancia de estos antecedentes para el PEC de la ATSS radica en la identificación de problemáticas comunes en el ámbito sindical uruguayo, tales como la ausencia de planificación estratégica de la comunicación, las dificultades en la segmentación de públicos y la limitada participación de los afiliados y afiliadas. El análisis comparativo de estos casos permite extraer aprendizajes clave y adaptar estrategias exitosas al contexto específico de la ATSS, con el propósito de fortalecer su comunicación organizacional y consolidar su vínculo con la afiliación.

CAPÍTULO

4

Definición de problemas



4 - Definición de problemas

El presente TFG se enmarca en la necesidad de fortalecer la gestión comunicacional de la ATSS. A partir del diagnóstico realizado en 2024, se identificaron múltiples desafíos en la comunicación interna y externa del sindicato: la ausencia de una estrategia definida, una sobrecarga informativa, canales poco efectivos, escasa retroalimentación, y una identidad organizacional poco consolidada.

En este sentido, el problema central radica en la falta de una planificación estratégica de comunicación que responda a las necesidades de la organización y promueva la participación activa de sus afiliados y afiliadas. Este TFG se propone abordar esa problemática a través del diseño e implementación de un PEC, que contribuya a optimizar los flujos de información, fortalecer la identidad sindical y generar un vínculo más cercano entre la ATSS y su base social. La elaboración de este plan responde tanto a los objetivos del TFG como a los del PEC, orientados a aplicar herramientas comunicacionales en contextos reales y mejorar la eficacia organizacional mediante estrategias de comunicación integrales y participativas.

CAPÍTULO

5

Objetivos



5- Objetivos

Objetivo general

- Fortalecer la gestión comunicacional de la ATSS mediante la creación de un Plan Estratégico de Comunicación que optimice su identidad organizacional, los canales de comunicación y la participación de sus afiliados.

Objetivos específicos

- Poner en práctica y afianzar los conocimientos adquiridos durante la carrera, por parte del equipo universitario, mediante la aplicación de estrategias de comunicación en un entorno real.
- Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) basado en el diagnóstico previo, para fortalecer la identidad organizacional, potenciar la efectividad de los canales de comunicación y promover la participación de los afiliados.
- Implementar dos acciones del PEC, dejando definidas las directrices y los indicadores de medición, de manera que la organización pueda evaluar el trabajo realizado

CAPÍTULO

6

Metodología

SABIAS QUE EN BPS HAY SUMIN
DE PERSONAL A TRAVES DE
TERCERIZACION Y QUE LO
TRABAJADORES CON EL
CUBREN UN 70%
S FUNCIONARI
TERGUMENTACI

6- Metodología

La metodología de investigación implementada en el presente TFG se estructura en dos partes fundamentales: desarrollo del TFG y diseño del PEC, cada una cuenta con un enfoque y técnicas específicas que permitieron abordar de manera integral el objeto de estudio y alcanzar los objetivos planteados.

6.1 Estrategia metodológica para el desarrollo del TFG

El abordaje metodológico utilizado para el desarrollo del TFG, que incluye la actualización del diagnóstico realizado en 2024, es de tipo cualitativo. A continuación, se detallan las técnicas empleadas:

Relevamiento documental: Esta técnica permite identificar sentidos institucionales, valores organizacionales y dinámicas comunicacionales a través del análisis de documentos que condensan decisiones, posicionamientos y prácticas discursivas. Según Brandolini y González Frigoli (2008), el análisis documental constituye una herramienta clave para comprender los flujos de comunicación interna y su alineación con la cultura organizacional. A su vez, Garrido (2007) destaca que los documentos oficiales expresan la estrategia comunicacional y permiten evaluar su coherencia con los objetivos institucionales.

Se realizó una revisión exhaustiva de los documentos y materiales de la ATSS, incluyendo otros TFG y PEC realizados por otros equipos universitarios, Plan de Trabajo 2025, elaborado por la secretaría de prensa y comunicación de la ATSS (anexo 5) con el fin de obtener una comprensión detallada de las prácticas comunicacionales actuales de la organización, su evolución y sus principales características.

Observación: Tal como afirman Brandolini y González Frigoli (2008), la observación directa posibilita acceder a prácticas comunicacionales no verbalizadas, a las interacciones cotidianas y al uso del espacio físico, lo cual enriquece la comprensión de la cultura organizacional. En la misma línea, Kreps (1995) destaca que la observación es esencial para captar los flujos informales y los comportamientos comunicativos espontáneos dentro de las organizaciones. Se realizó una visita a la sede de la organización con el propósito de observar in situ el funcionamiento del área de comunicación, identificar posibles cambios desde la finalización del diagnóstico en noviembre y complementar la información recabada por otros medios. Esta observación permitió contrastar y validar datos obtenidos a través de las entrevistas y el

relevamiento documental, así como captar aspectos del día a día que no siempre quedan registrados formalmente, brindando una mirada más integral sobre las dinámicas comunicacionales actuales de la ATSS.

Análisis digital: Se llevó a cabo un análisis de la presencia digital de la ATSS, focalizado en sus redes sociales (Facebook, X, Instagram), canal de YouTube y página web institucional. Se evaluaron aspectos como la frecuencia de publicación, el tipo de contenidos difundidos y el nivel de interacción con la audiencia. Este análisis permitió identificar patrones comunicacionales, fortalezas y aspectos a mejorar en la gestión de la comunicación digital, así como detectar posibles cambios ocurridos desde la finalización del diagnóstico en noviembre 2024. Como plantean Capriotti (2010) y Jalil Naji (2020), el análisis de los canales digitales institucionales resulta clave para comprender cómo se construyen las relaciones con los públicos y cómo se gestiona la identidad y la imagen organizacional en entornos interactivos, cada vez más centrales en la comunicación sindical contemporánea.

Entrevistas: Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con la persona responsable de comunicación y la persona encargada de la gestión de prensa del sindicato, con el objetivo de recabar sus percepciones, experiencias y valoraciones sobre la comunicación de la ATSS que no hubieran surgido en el proceso de diagnóstico, e identificar posibles cambios o ajustes en la propuesta comunicacional del sindicato. Estas entrevistas permitieron identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en este ámbito, y fueron especialmente relevantes para actualizar el diagnóstico que se finalizó en noviembre, ya que entre ese mes y febrero no hubo contacto con la organización. De esta manera, se buscó incorporar posibles cambios ocurridos en ese período y enriquecer el análisis con nuevas perspectivas y matices.

De acuerdo con Kreps (1995) y Ferrari & França (2011), las entrevistas cualitativas permiten acceder a los sentidos que los actores asignan a las prácticas comunicacionales y a su rol dentro de la organización, aportando una comprensión más profunda y situada de los procesos. Además, Brandolini y González Frigoli (2008) subrayan que la escucha activa de los responsables de comunicación facilita detectar tensiones, visiones compartidas y oportunidades estratégicas para mejorar la gestión interna y externa.

6.2 Estrategia metodológica para el diseño del plan estratégico de comunicación

La segunda parte de la metodología se focalizó en el diseño del PEC para la ATSS. En esta etapa, se empleó la metodología propuesta por Aljure (2015), la cual se centra exclusivamente en el desarrollo de planes estratégicos de comunicación.

La metodología de Aljure implica un proceso sistemático que incluye las siguientes fases: análisis de situación, definición de objetivos, identificación de públicos, diseño de estrategias y la elaboración del plan de implementación.

Dado que en 2024 el equipo universitario realizó un diagnóstico comunicacional en la ATSS, con el cual se realizó el análisis de situación. Este es definido por Calandria (2019) como el estudio de la situación actual de una institución a través de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Siendo una herramienta esencial que permite entender la situación interna y externa de la institución para orientar la planificación y gestión de la comunicación institucional de manera efectiva.

Definición de objetivos: La definición de objetivos de comunicación claros y bien definidos es esencial, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos generales de la ATSS. La importancia de esta alineación radica en que la comunicación no es aislada, sino una herramienta esencial para impulsar el logro de las metas organizacionales.

Como señala Aljure (2015), la definición de objetivos trasciende la mera formulación de intenciones; implica un compromiso real con la acción y la obtención de resultados tangibles. En este sentido, el PEC debe ir más allá de las "promesas de cumplirlos", enfocándose en la implementación de estrategias y acciones concretas que permitan alcanzar los resultados deseados.

Los objetivos del PEC deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), proporcionando una hoja de ruta clara para las iniciativas de comunicación.

Identificación de públicos: La identificación de públicos para el PEC es un proceso que consiste en reconocer y definir los grupos a los que se dirigirán los mensajes de la ATSS. Estos públicos pueden ser internos o externos y se seleccionan en función de criterios como intereses, necesidades, influencia y relación con la organización. Conocer sus características, expectativas y medios de comunicación preferidos permite diseñar mensajes efectivos y pertinentes.

Aljure (2015) destaca que no solo es importante identificar quiénes son los públicos, sino también clasificarlos y priorizarlos según su relevancia estratégica para alcanzar los objetivos comunicacionales. Esta segmentación facilita la asignación eficiente de recursos y la elección de canales adecuados. En definitiva, la identificación de públicos es un paso fundamental que orienta la planificación y ejecución del PEC, asegurando que la comunicación sea coherente, dirigida y capaz de generar impacto positivo en la audiencia.

Diseño de estrategias y acciones: el diseño de estrategias y acciones implica la formulación de un conjunto de actividades orientadas a alcanzar los objetivos de comunicación definidos previamente. Estas estrategias deben responder a los análisis realizados, considerando tanto el contexto interno como externo de la organización, y estar alineadas con la misión y visión institucional.

Aljure (2015) destaca que las acciones concretas derivadas de las estrategias deben ser específicas, medibles y ejecutables en plazos definidos, contemplando los recursos disponibles y los canales adecuados para llegar a los públicos identificados. Es fundamental que estas acciones sean flexibles para adaptarse a posibles cambios, tanto en el entorno como en la organización. Así mismo, el diseño debe incluir la definición clara de responsables y mecanismos de seguimiento para evaluar el impacto y la efectividad de las estrategias implementadas.

Elaboración del plan de implementación: la elaboración del plan de implementación consiste en organizar y programar las acciones definidas para asegurar su ejecución efectiva. Esta etapa traduce las estrategias y objetivos en acciones concretas, donde se asignan responsabilidades, recursos, tiempos y canales adecuados. Es fundamental detallar quién hará qué, cuándo y con qué recursos, para garantizar la coherencia y el control durante la puesta en marcha.

Aljure (2015) destaca que el plan de implementación debe ser flexible para adaptarse a cambios del entorno o de la organización, y debe incluir mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el avance y el impacto de las acciones comunicativas. Además, implica coordinar a los distintos actores involucrados, asegurando una comunicación interna fluida que facilite la ejecución.

La aplicación de esta metodología permitió diseñar un PEC a medida para la ATSS, considerando sus particularidades y necesidades específicas, y proporcionando una hoja de ruta clara para mejorar su gestión comunicacional.

CAPÍTULO

7

Marco Teórico

7- Marco Teórico

7.1 Comunicación estratégica

Garrido (2007) aborda la comunicación estratégica como un pilar fundamental de la planificación y gestión organizacional. Para el autor, la comunicación no es solo un medio para transmitir información, sino una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización. La comunicación debe estar alineada con los objetivos organizacionales para garantizar que los miembros comprendan y se comprometan con la estrategia en su totalidad.

Por otro lado, Zanelli (2008) destaca que la estrategia se manifiesta a través de la cultura organizacional y la estructura de la institución. Según el autor, la comunicación no solo debe ser utilizada para compartir la estrategia, sino también para alinear las percepciones y comportamientos de los miembros con los objetivos estratégicos. La coherencia entre la comunicación, la identidad organizacional y los valores es fundamental para el éxito de una organización.

Ambos autores coinciden en que una comunicación estratégica bien gestionada permite una mejor adaptación de la organización a su entorno, facilita la coordinación interna y fortalece la cohesión organizacional. En el caso de ATSS, la comunicación estratégica debe estar orientada a mejorar la participación de los afiliados, fortalecer la imagen del sindicato y garantizar una gestión eficiente de los mensajes en sus distintos canales de comunicación.

7.2 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un proceso fundamental en el desarrollo de cualquier institución, ya que permite la transmisión de información y la construcción de relaciones tanto dentro como fuera de la organización. Krohling (2012) define la comunicación organizacional como el conjunto de procesos mediante los cuales se gestionan los flujos de información dentro de una organización, facilitando su funcionamiento efectivo y su integración con el entorno.

Kreps (1995) enfatiza la importancia de la comunicación organizacional para la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la resolución de problemas dentro de una organización. Según el autor, los flujos de comunicación pueden clasificarse en tres tipos principales:

comunicación descendente, que fluye desde la dirección hacia los trabajadores; comunicación ascendente, que permite a los empleados transmitir información a los niveles superiores; y comunicación horizontal, que se da entre miembros del mismo nivel jerárquico para coordinar tareas y compartir información.

En el caso de ATSS, una gestión eficiente de la comunicación organizacional permitirá optimizar los canales de información, evitar la sobrecarga comunicativa y garantizar que los mensajes lleguen de manera clara y efectiva a todos los afiliados.

7.3 Comunicación interna

La comunicación interna es un factor clave en la construcción de identidad organizacional, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la mejora del clima organizacional. Brandolini et al. (2008) sostienen que la comunicación interna no debe ser vista únicamente como un mecanismo de transmisión de información, sino como una herramienta estratégica para la gestión de equipos de trabajo y la motivación de los integrantes de una organización.

Andreu (1996) define la comunicación interna como el conjunto de procesos y estrategias utilizados por una organización para intercambiar información, ideas y emociones entre sus miembros. Según el autor, una comunicación interna efectiva permite mejorar la cohesión organizacional, alinear a los empleados con los objetivos de la institución y fomentar la colaboración dentro de los equipos de trabajo.

Calandria (2019) sostiene que la comunicación interna cumple dos funciones principales: la gestión de la información dentro de la organización y el fortalecimiento de la cultura institucional. En ATSS, mejorar la comunicación interna será clave para reducir la dispersión de información, fomentar la participación activa de los afiliados y reforzar la identidad sindical.

7.4 Públicos

Los stakeholders y públicos juegan un papel fundamental en la gestión comunicacional de cualquier organización. Según Ferrari y França (2011), las organizaciones deben identificar a sus públicos y comprender sus necesidades para establecer relaciones efectivas y construir una comunicación estratégica.

Los autores clasifican a los públicos en diferentes categorías: públicos esenciales, que incluyen a los miembros constitutivos de la organización como afiliados y directivos; públicos de soporte, que son aquellos que contribuyen al mantenimiento de la organización, como aliados estratégicos y medios de comunicación; y redes de interferencia, que son actores externos que pueden influir positiva o negativamente en la organización, como el Estado y la opinión pública.

Capriotti (2010) diferencia entre stakeholders y públicos, señalando que mientras todos los públicos son stakeholders, no todos los stakeholders son públicos. Para el autor, los stakeholders incluye a todas las personas o grupos que tienen algún tipo de interés en la organización, mientras que los públicos se refieren a aquellos que interactúan directamente con la organización a través de sus canales de comunicación.

En el caso de ATSS, la segmentación y gestión adecuada de sus públicos permitirá mejorar la efectividad de sus mensajes y fortalecer su posicionamiento en el ámbito sindical y social.

7.5 Comunicación y sindicatos

La comunicación en los sindicatos presenta características particulares debido a su rol en la representación de los trabajadores y la lucha por sus derechos. Correa et al. (2017) destacan que, en la mayoría de los sindicatos, las decisiones comunicacionales son tomadas por los órganos centrales de la organización. Esto puede generar una estructura rígida en la toma de decisiones y una desconexión con los afiliados.

Kaplún (2003) identifica un problema recurrente en los sindicatos: la falta de recursos humanos especializados en comunicación. Según el autor, muchos sindicatos no cuentan con equipos de comunicación profesionalizados, lo que afecta la calidad y efectividad de sus mensajes.

Escobar (2005) señala que uno de los principales desafíos en la comunicación sindical es la modernización del lenguaje y la adaptación de los discursos a los nuevos contextos sociales. Según el autor, los discursos sindicales suelen estar marcados por un lenguaje panfletario y acartonado, lo que dificulta la conexión con los afiliados más jóvenes y con la sociedad en general.

Para ATSS, mejorar su estrategia de comunicación sindical implica optimizar sus mensajes, adaptar sus discursos a distintos públicos y fortalecer su presencia en los medios de comunicación y plataformas digitales.

7.6 Plan estratégico de comunicación

El PEC es definido por Aljure (2015) como una herramienta fundamental para cualquier organización que busque optimizar su comunicación y alcanzar sus objetivos. En esencia, se trata de un mapa de ruta que define cómo una organización se comunicará con sus diferentes públicos, tanto internos como externos. Este plan establece los objetivos de comunicación, identifica los mensajes clave, selecciona los canales más adecuados y define las estrategias y tácticas a implementar.

En el contexto de la ATSS, la implementación de un PEC busca aportar a los procesos comunicacionales de la ATSS y su gestión desde un enfoque integral y participativo. En este sentido puede ser de gran ayuda para potenciar la comunicación con sus afiliados, asegurando que estén informados sobre las actividades del sindicato, sus logros y los beneficios de la afiliación, aportando al fomento de la participación y cohesión interna. También puede potenciar la comunicación con otros actores clave, como otros sindicatos, autoridades gubernamentales y la sociedad en general, permitiendo al sindicato transmitir sus demandas, defender los derechos de los trabajadores y construir una imagen positiva.

7.7 Identidad organizacional

La identidad organizacional según Capriotti (2021) es un grupo determinado de principios y prácticas que se desempeñan como diferenciadores, tienen permanencia, relevancia y son compartidos por la mayor parte de los integrantes de la organización.

Siguiendo con Capriotti (2009) la identidad se conforma por dos factores: 1) La cultura, siendo el alma de la organización 2) La filosofía, siendo la mente de la organización. La identidad influye de manera clave en todos los niveles de gestión de una organización, ya que guía sus decisiones, políticas, estrategias y acciones, al tiempo que expresa sus principios, valores y creencias esenciales.

En el caso de ATSS, el PEC proporcionará herramientas para seguir fortaleciendo la identidad organizacional ya existente, permitiendo una mayor cohesión entre sus miembros y una clara proyección hacia el futuro. La comunicación será clave ya que ayudará a seguir transmitiendo y consolidando la identidad organizacional, afianzando los principios fundamentales que guían la

organización. Además, se buscará fomentar una mayor identificación y compromiso entre los afiliados, reflejando así la cultura y filosofía que define a ATSS.

7.8 Comunicación digital

Según González Frígoli et al. (2016, pág. 24), la comunicación digital se refiere al intercambio de ideas, información y mensajes que se transmiten a través de medios digitales. Esto abarca tecnologías como Internet, redes sociales, correo electrónico, entre otros. La comunicación digital se centra en las historias que compartimos en la web, donde las conversaciones que generamos se difunden tanto entre individuos como entre organizaciones.

Las herramientas proporcionadas por la comunicación digital cumplen dos funciones esenciales: facilitan la gestión y resolución de acciones en la relación entre los trabajadores y el sindicato, al mismo tiempo que crean un espacio que otorga significados, tanto dentro como fuera de la organización (Programa de Apoyo a la Formación Sindical, 2024. pág 10).

En el caso de ATSS, la implementación del PEC brindará herramientas para continuar fortaleciendo la comunicación digital, promoviendo una presencia institucional más activa, estratégica y coherente en los entornos digitales. A su vez, permitirá establecer líneas de acción planificadas que favorezcan una interacción más fluida con sus públicos y una mayor visibilidad del sindicato y sus causas dentro del ámbito público digital.

CAPÍTULO 8

Plan Estratégico
de Comunicación

8- Plan Estratégico de Comunicación

El PEC es una herramienta clave dentro de la gestión comunicacional de cualquier organización. Según Aljure (2015), se trata de un instrumento fundamental para optimizar la comunicación, alcanzar los objetivos institucionales, fortalecer la imagen organizacional y asegurar una gestión efectiva de los procesos comunicacionales.

Este tipo de planificación permite alinear las acciones comunicativas con los propósitos estratégicos de la organización, lo cual es esencial para garantizar la coherencia de los mensajes emitidos. A través del PEC, se identifican y priorizan los públicos, se definen los objetivos de comunicación, se seleccionan los canales más adecuados y se diseñan acciones concretas que permiten evaluar y ajustar el impacto de las estrategias implementadas.

Además, el PEC contribuye a consolidar la identidad institucional y a generar vínculos más sólidos con los distintos públicos, internos y externos. En contextos organizacionales complejos o en procesos de transformación, contar con un plan estratégico de comunicación no solo mejora la eficiencia de la información, sino que también promueve la participación, el sentido de pertenencia y la construcción de consensos.

8.1 Análisis de la situación comunicacional actual de la ATSS luego del diagnóstico

En febrero de 2025, el equipo universitario retomó el contacto con la ATSS con el fin de actualizar el diagnóstico de comunicación finalizado en noviembre de 2024. A partir de la nueva información recabada, se identificaron aspectos que no habían sido considerados previamente y que resultan clave para comprender la situación actual de la comunicación en la organización. En este nuevo proceso, se realizaron entrevistas con integrantes del equipo de comunicación y referentes del sindicato.

Durante estas instancias, se constató que algunos integrantes de la Secretaría de Comunicación de la ATSS no habían sido presentados anteriormente al equipo universitario, a

pesar de que varios de ellos ocupan roles relevantes y cuentan con años de trayectoria en la organización. Entre ellos, se destaca la presencia de una persona responsable de la gestión de redes sociales, cuya labor es fundamental dentro de la estrategia digital del sindicato. Asimismo, se relevó la existencia de otra persona presupuestada específicamente para la gestión de prensa.

Además, en esta etapa se tomó conocimiento de la existencia de un podcast sindical, el cual no había sido mencionado ni documentado en el diagnóstico previo. Este recurso constituye un canal de comunicación alternativo que amplía el alcance de los mensajes del sindicato y diversifica sus formatos de difusión. Su incorporación al análisis permitió una comprensión más completa de la estructura comunicacional de la ATSS, así como de las herramientas con las que cuenta para vincularse con sus afiliados y con la sociedad en general.

Este nuevo acercamiento posibilitó obtener una visión más detallada sobre la estructura, funcionamiento y dinámicas internas del equipo de comunicación del sindicato, así como actualizar y enriquecer el diagnóstico inicial. A esto se suma que, como parte de la actualización, la ATSS puso en conocimiento del equipo universitario la incorporación de un nuevo Plan de Trabajo de la Comisión de Prensa y Propaganda de la ATSS, lo cual constituye un insumo fundamental para el análisis actual y para el diseño de futuras acciones en esta área y sin duda para el diseño de PEC por parte del equipo universitario.

8.2-Objetivo del PEC

Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna de la ATSS a través de acciones que potencien la circulación de información, fortalezcan la interacción con sus afiliados y afiliadas, y refuercen la identidad del sindicato.

Objetivos específicos:

1. Potenciar los canales internos de comunicación con el fin de fortalecer la circulación eficaz de la información.
2. Incorporar herramientas digitales que optimicen la presencia en redes sociales y refuercen una comunicación ágil y participativa.
3. Promover espacios de interacción y generar contenidos que fortalezcan el sentido de pertenencia entre los afiliados de la ATSS y su identidad organizacional.

8.3- Mensajes destinados a los públicos identificados

Tejer vínculos: ampliando el horizonte de la comunicación

Este mensaje sintetiza el propósito general del PEC elaborado para la ATSS. Parte de una concepción de la comunicación que trasciende la mera transmisión de información, para posicionarse como una herramienta clave en la construcción de relaciones dentro de la organización.

Tejer vínculos alude a la necesidad de fortalecer los lazos entre los distintos actores que conforman la ATSS, promoviendo la cercanía, la participación activa y el sentido de pertenencia entre las personas afiliadas. En este enfoque, la comunicación adquiere un papel articulador, capaz de conectar trayectorias, experiencias y reivindicaciones, desde una lógica de construcción colectiva.

Ampliar el horizonte de la comunicación, por su parte, implica dejar atrás una mirada limitada a lo informativo o administrativo. El PEC propone avanzar hacia una comunicación estratégica, participativa y transversal, que potencie los canales existentes, visibilice los procesos internos y contribuya a consolidar la identidad organizacional.

Este horizonte más amplio también contempla la diversidad de públicos que integran la ATSS, con sus distintas formas de acceso a la información y niveles de involucramiento. Por ello, el plan apuesta por una comunicación más inclusiva, segmentada y sensible a las particularidades de cada sector.

En definitiva, este mensaje resume el espíritu del PEC: construir una comunicación que no solo informe, sino que convoque, escuche y genere sentido compartido entre quienes integran la organización.

8.4- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas, indicadores y medios de verificación:

Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones	Medios de Comunicación	Indicadores de Impacto	Indicadores de Resultado	Medios de Verificación de Impacto	Medios de verificación de resultado	Frecuencia
Fortalecer la comunicación interna de la ATSS	POTENCIAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	Reestructuración de los boletines informativos	Correo electrónico, whatsapp, redes sociales	Mayor comprensión de mensajes	Boletín rediseñado y ajustado a los nuevos parámetros	Apertura de enlaces, clics, respuestas	Encuesta a afiliados y afiliadas	Única
		Agenda sindical digital compartida	Boletín digital, WhatsApp	Aumento en la participación	Agenda en funcionamiento y compartida internamente en la ATSS	Visualizaciones, descargas, inscripciones	Encuesta a afiliados y y entrevista a la secretaria de comunicación	Semanal
	INCORPORAR HERRAMIENTAS DIGITALES	Capacitación Sobre RRSS	WhatsApp, cartelera sindicales, correo interno a afiliados	Ampliación del alcance	Ciclo de capacitación finalizado	Cantidad de participantes	Encuesta de opinión a participantes del ciclo de capacitación	3 instancias de 2,5 hs, una vez por semana
		Rediseñar el sitio WEB	Sitio web, redes sociales	Mejora en la comunicación y el acceso a la información	Sitio WEB rediseñado	Encuestas de satisfacción sobre el uso del sitio. Entrevista a la secretaria de prensa y comunicación	Estadísticas del sitio web	Única
	FORTALECER LA IDENTIDAD	Campañas de afiliación y participación	WhatsApp, Instagram, cartelera sindicales, correo interno a afiliados y folletería	Mayor participación sindical	Aumento en la cantidad de personas afiliadas	Cantidad de nuevos afiliados y afiliadas	Entrevista a la directiva	Trimestral
		Producción de podcast sobre historia de la ATSS	Podcast, redes sociales, sitio web	Fortalecimiento de la imagen sindical	Ciclo finalizado	Métricas	Encuesta a afiliados y afiliadas	Quincenal

Objetivo 1 - Potenciar los canales de comunicación

Acción: reestructuración de los boletines informativos

Para optimizar la comunicación interna y evitar la saturación informativa, se implementará una reestructuración integral de los boletines. Esta transformación se centrará en la concisión y la eficiencia, presentando resúmenes ejecutivos de los temas centrales en cada comunicación

digital. Para aquellos afiliados que deseen una comprensión más profunda, se integrarán enlaces directos a secciones específicas del sitio web, eliminando la necesidad de extensos documentos adjuntos. Esta estrategia no solo priorizará la claridad y facilitará el acceso a la información detallada de manera selectiva, sino que también impulsará el tráfico cualificado hacia nuestra plataforma web, donde encontrarán recursos actualizados y complementarios.

Público: Equipo de comunicación de ATSS

Indicadores de resultado: Boletín rediseñado y ajustado a los nuevos parámetros. Se medirá la implementación efectiva del nuevo formato de boletines. Se verificará si el contenido cumple con criterios de síntesis, claridad y organización visual, e incorpora enlaces a la web institucional.

Indicadores de impacto: Mayor comprensión de los mensajes. Se evaluará si los contenidos del boletín, en su nuevo formato, son comprendidos con mayor facilidad por los afiliados. Se podrá relevar a través de encuestas de percepción, entrevistas, etc. con una muestra representativa.

Medios de verificación de impacto: Encuesta a afiliados y afiliadas

Medios de verificación de resultado: Apertura de enlaces, clics, respuestas

Medios de comunicación: Correo electrónico, Whatsapp, RRSS

Frecuencia: Única

Responsables: Equipo de comunicación de la ATSS

Acción: implementación de una agenda sindical digital compartida.

Se desarrollará una agenda digital accesible desde múltiples dispositivos, donde se centralizará la información clave sobre actividades, fechas importantes, reuniones, plazos y campañas vigentes del sindicato. Esta herramienta permitirá a los afiliados consultar de forma rápida y ordenada las acciones en curso, con actualizaciones en tiempo real y recordatorios automáticos. Además de mejorar la planificación y la previsibilidad de las comunicaciones internas, la agenda fomentará la transparencia y el involucramiento, reduciendo la dispersión informativa y facilitando el seguimiento colectivo de los procesos sindicales.

Público: Equipo de Comunicación de ATSS

Indicadores de resultado: Agenda en funcionamiento y compartida internamente en la ATSS. Se evaluará si su contenido se actualiza regularmente y si ha sido distribuida y presentada al equipo de comunicación y a otros sectores clave. También puede incluirse el número de usuarios con acceso y el nivel de conocimiento sobre su existencia y funcionamiento

Indicadores de impacto: Aumento en la participación. Este indicador medirá si la agenda contribuye a una mayor participación de los afiliados en reuniones, actividades y campañas del sindicato. Puede evaluarse mediante el registro de asistencia a eventos, el cumplimiento de plazos establecidos o el nivel de interacción en actividades planificadas.

Medios de verificación de impacto: Encuesta a afiliados y entrevista al equipo de comunicación de la ATSS.

Medios de verificación de resultado: Visualizaciones, descargas e inscripciones

Medios de comunicación: Boletín digital, Whatsapp

Frecuencia: Semanal

Responsables: Equipo de comunicación de ATSS

Objetivo 2 - Incorporación de herramientas digitales

Para lograr el objetivo de incorporar herramientas digitales que optimicen la presencia en redes sociales y fomenten una comunicación ágil y participativa, se proponen diversas acciones a implementar: Capacitación sobre gestión de redes sociales a integrantes del equipo de comunicación de ATSS y rediseñar el sitio web.

Acción: Capacitación en la gestión RRSS

La capacitación en gestión de redes sociales busca optimizar la presencia online de ATSS. Este ciclo busca potenciar la producción y difusión de contenidos, asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados y puedan contribuir de manera efectiva a nuestra estrategia de comunicación.

Público: Equipo de Comunicación de ATSS

Indicadores de resultado: Ciclo de capacitación finalizado. Se evaluará si se cumplieron los módulos y sesiones planificadas. También se considera la asistencia del equipo y su nivel de participación activa durante la formación.

Indicadores de impacto: Ampliación del alcance. Se evaluará a través del crecimiento en métricas clave como el alcance de las publicaciones, la cantidad de interacciones (me gusta, comentarios, compartidos), nuevos seguidores, y el incremento en el tráfico hacia otros canales como el sitio web.

Medios de verificación de impacto: Encuesta de opinión a participantes del ciclo de capacitación

Medios de verificación de resultado: Lista de asistentes por encuentro

Medios de comunicación: Whatsapp, carteleras sindicales, correo interno a afiliados

Frecuencia: 3 instancias de 2,5 horas, una vez por semana

Responsables: Equipo universitario

Acción: Rediseñar el sitio web

Con esta acción se busca facilitar el acceso a la información y mejorar el diseño del sitio web de la ATSS para que sea más intuitivo y visualmente atractivo, lo que permitirá a los usuarios encontrar lo que necesitan de manera rápida y sencilla.

Público: Equipo de comunicación de ATSS

Indicadores de resultado: Mayores interacciones y entradas al sitio web

Indicadores de impacto: Mejora en la comunicación y el acceso a la información. Se medirá el impacto del rediseño en la experiencia del usuario. Se evaluará si los visitantes del sitio encuentran con mayor facilidad la información que buscan, lo que puede medirse mediante encuestas de satisfacción, aumento del tiempo de permanencia o disminución de tasas de rebote. También puede observarse un incremento en las visitas recurrentes y el uso de recursos disponibles en la misma.

Medios de verificación de impacto: Métricas y estadísticas del sitio web

Medios de verificación de resultado: Sitio web actualizado

Medios de comunicación: Sitio web, RRSS

Frecuencia: Única

Responsables: Equipo de Comunicación de ATSS

Objetivo 3 - Fortalecer la identidad

Para lograr el objetivo de fortalecer la identidad de ATSS, la implementación de una estrategia multifacética centrada en la creación de contenido y el fomento de espacios de interacción se erige como un pilar fundamental. De esta estrategia se desprenden acciones operativas específicas, como: la producción de un podcast institucional y la ejecución de campañas de afiliación estratégicamente diseñadas.

Acción: Campañas de participación y afiliación

Para fortalecer la identidad sindical, se implementará una campaña híbrida (presencial y digital) de alto impacto comunicacional, que reactive el sentido de pertenencia y participación de quienes ya forman parte del sindicato y que al mismo tiempo incentive nuevas afiliaciones. Esta campaña busca integrar a las personas de forma accesible, visual, directa y colectiva, alineando comunicación, valores organizacionales y acción territorial.

Público: Equipo de comunicación de ATSS

Indicadores de resultado: Aumento en la cantidad de personas afiliadas. Se medirá el crecimiento en el número de afiliaciones registradas durante y después de las campañas, comparado con períodos anteriores.

Indicadores de impacto: Mayor participación sindical. Se podrá observar a través del aumento en la asistencia a asambleas, actividades o instancias de formación y mayor interacción en canales de comunicación del sindicato.

Medios de verificación de impacto: Entrevista a la directiva

Medios de verificación de resultado: Mayor presencia de afiliados y afiliadas en las actividades y listados de nuevos afiliados y afiliadas

Medios de comunicación: Whatsapp, Instagram, carteleras sindicales, folletería y correo interno a afiliados.

Frecuencia: Trimestral

Responsables: Equipo universitario

Acción: Producción de podcast sobre historia de la ATSS

Se sugiere la realización de un ciclo de podcasts que narran la historia y los hitos fundamentales de la ATSS, con el objetivo de fortalecer la identidad colectiva, revalorizar la memoria sindical y acercar a las nuevas generaciones al recorrido y los logros del sindicato. Este formato accesible y dinámico permitirá difundir contenidos en tono cercano, con testimonios de referentes históricos, anécdotas relevantes y análisis del contexto social y político en el que se fue construyendo la organización.

Público: Equipo de comunicación de ATSS

Indicadores de resultado: Permitirá verificar la producción y publicación completa del ciclo de episodios planificados. Se evaluará la disponibilidad en plataformas accesibles, cantidad de episodios publicados y la difusión realizada en los distintos canales del sindicato.

Indicadores de impacto: Fortalecimiento de la identidad sindical.

Medios de verificación de impacto: Encuesta a afiliados y afiliadas

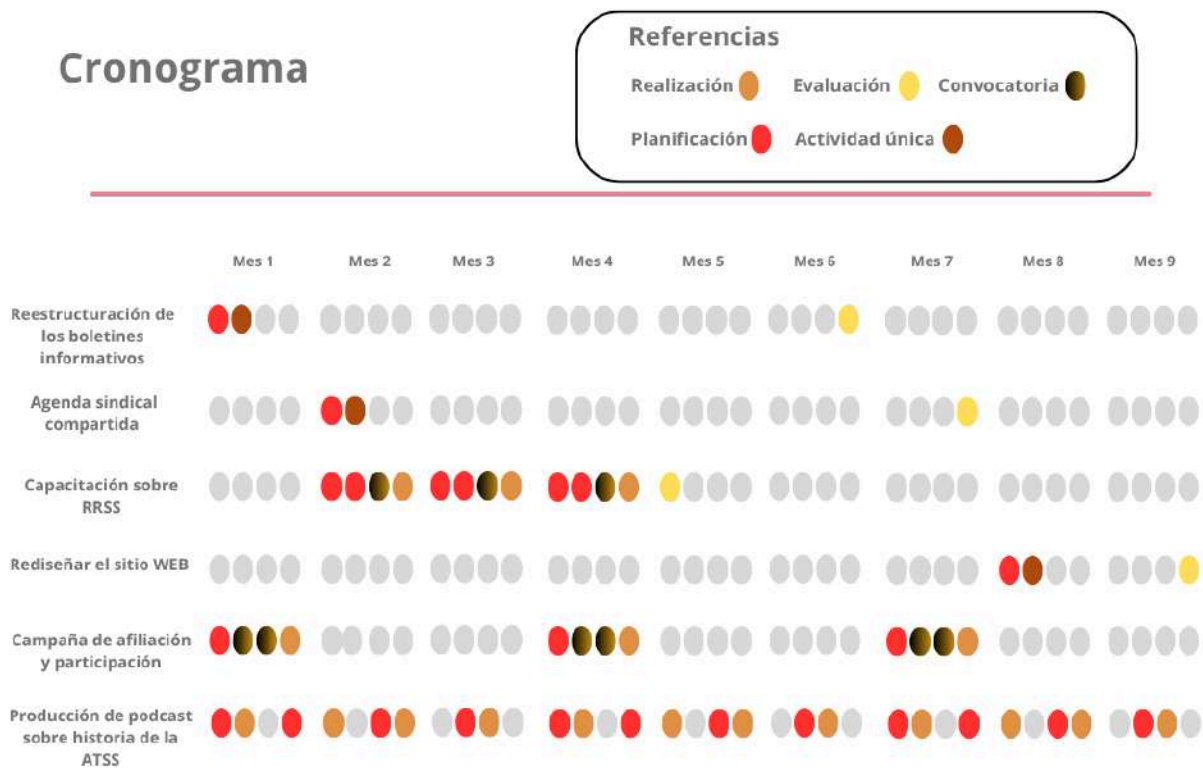
Medios de verificación de resultado: Métricas

Medios de comunicación: Podcast, RRSS, Sitio web

Frecuencia: Quincenal

Responsables: Equipo de comunicación de ATSS

8.5- Cronogramas y presupuesto



PRESUPUESTO

2025

ACCIÓN	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO ESTIMADO (USD)
Diseño de boletines, agenda, piezas para podcast y campañas	Diseñador gráfico	Por pieza diseñada	30-60
Gestión de redes y envío de boletines digitales	Community manager	Por mes de gestión	300 - 600
		Por hora	15 - 30
Apoyo en la carga de agenda y coordinación interna	Asistente de comunicación	Por hora	10 - 20
Rediseño del sitio web (estructura y navegación)	Diseñador/a web	Por hora	25 - 45
Implementación técnica del nuevo sitio	Programador/a web	Por hora	30 - 60
Actualización de secciones del sitio web	Redactor/a de contenidos web	Por contenido entregado (nota)	25 - 50
Producción de imágenes o ilustraciones para sitio y redes	Fotógrafo/a	Por hora	40 - 80
		Por cantidad de fotos entregadas	10 - 25 C/U
Relevamiento de aportes en campañas de afiliación	Equipo de encuestadores/as	Por encuesta realizada	3 - 8
Cartelería	Afiches	300 unidades	50
	Stickers	500 unidades	50 + IVA
TOTAL			588 - 978

*Estos precios son estimados y podrían ser ajustados pasados los 10 días.

Propuesta de Servicio de Marketing Digital

Con la intención de seguir mejorando y sumar presencia en medios digitales que nos permitan ampliar nuestro alcance con nuestro público objetivo es que creamos esta propuesta exclusiva para clientes de Inteli Agencia.

Rol / Servicio	Unidad de medida	Precio estimado (USD)
Diseñador/a gráfico/a	Por pieza diseñada	USD 30 – 60
Community manager	Por mes de gestión	USD 300 – 600
	Por hora	USD 15 – 30
Asistente de comunicación	Por hora	USD 10 – 20
Diseñador/a web	Por hora	USD 25 – 45
Programador/a web	Por hora	USD 30 – 60
Redactor/a de contenidos web	Por contenido entregado (nota)	USD 25 – 50
Fotógrafo/a	Por hora	USD 40 – 80
	Por cantidad de fotos entregadas	USD 10 – 25 por foto
Equipo de encuestadores/as	Por encuesta realizada	USD 3 – 8
Técnico/a de sonido / editor/a	Por episodio entregado	USD 80 – 200

Estos precios son estimados y podrían ser ajustados pasados los 10 días.

* * *





Re: Precio afiches

Hola que tal? trabajamos con color chorro de tinta, la impresion a color esta a 15 pero por 300 carillas te queda a 7 seria un total de \$2100

El jue, 12 jun 2025 a las 17:37, Agustina Seoane (<Agusse1201@outlook.com>) escribió:

Hola! Quería consultar cuánto me saldrian 300 afiches a4 a color?

Gracias!



info@pixel.net.uy

para mí ▾

29 jul 2025, 10:13 a.m.



Si quedan circulares de 6 cm de diámetro, para mañana 12hs queda pronto.

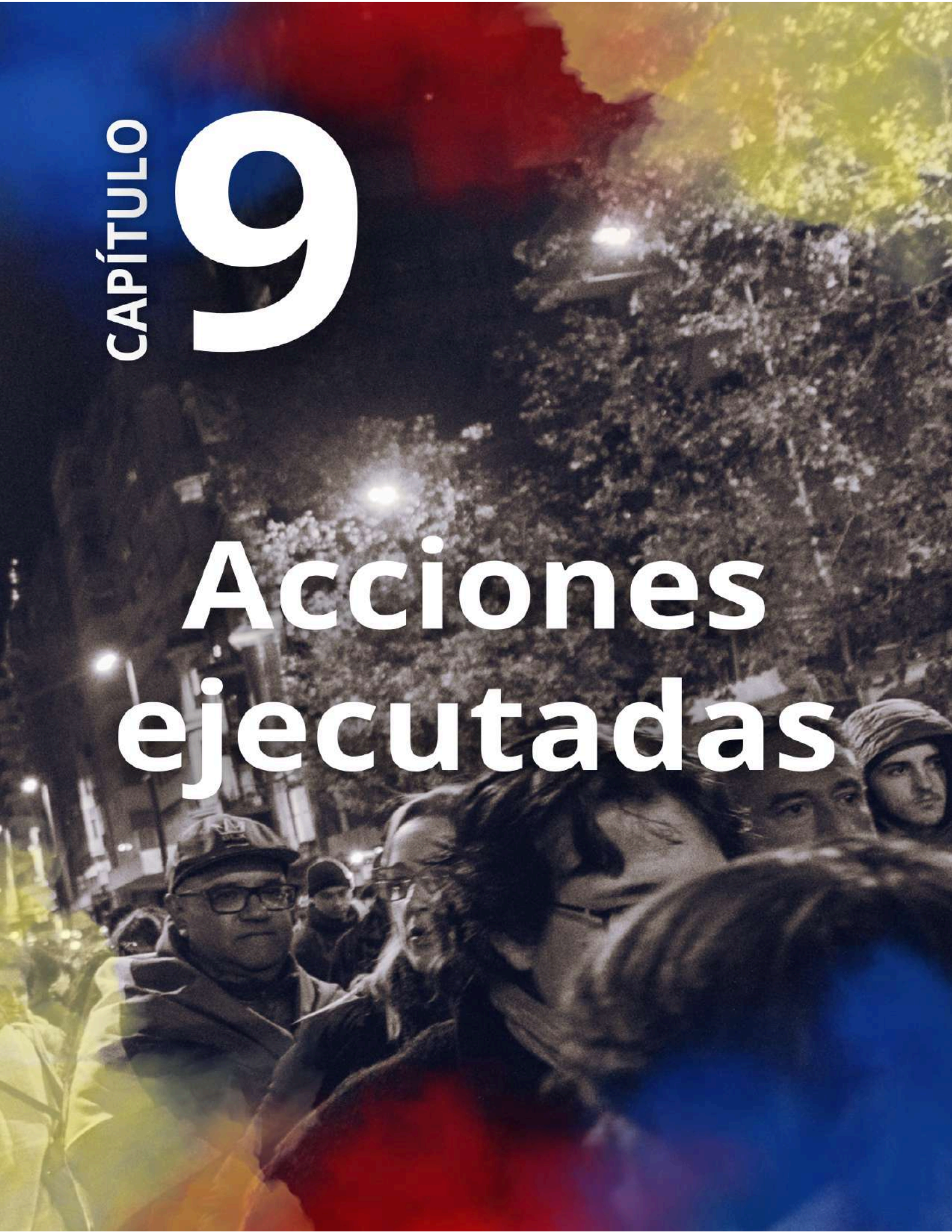
Te paso presupuesto por 500:

- **STICKER** 6cm de diámetro impresos en papel adhesivo, troquelados entregados en planchas
X 50 unidades - \$1890 +iva.-

CAPÍTULO

9

Acciones ejecutadas



9- Acciones ejecutadas

Justificación de la elección de acciones implementadas

En el marco del Plan Estratégico de Comunicación (PEC) elaborado para la Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social (ATSS), se definieron múltiples líneas de acción orientadas a fortalecer la comunicación interna, optimizar el uso de herramientas digitales y consolidar la identidad sindical. De ese conjunto amplio y articulado, se decidió implementar específicamente dos acciones: la capacitación en gestión de redes sociales y la campaña de participación y afiliación.

Esta elección no fue aleatoria ni meramente operativa, sino que respondió a criterios estratégicos directamente relacionados con los principales hallazgos del diagnóstico de comunicación realizado en conjunto con la organización durante 2024. En dicho diagnóstico se identificaron como problemáticas centrales la falta de una estrategia digital sólida, la escasa participación activa de las personas afiliadas, y una comunicación percibida como excesiva pero poco segmentada, lo cual generaba desconexión y desinterés en ciertos públicos.

1. Capacitación en gestión de redes sociales

Esta acción se prioriza ante la necesidad de profesionalizar la presencia digital de la ATSS, en línea con el crecimiento de la centralidad de las redes sociales en los procesos de comunicación organizacional. Aunque el sindicato cuenta con redes activas, el diagnóstico evidenció debilidades significativas: falta de estrategia en la planificación de contenidos, escasa interacción con los públicos, y falta de coherencia entre los mensajes emitidos y la identidad institucional que se desea proyectar.

En diálogo con el equipo de comunicación de la ATSS, se definió conjuntamente el enfoque de la capacitación, que no se limitó a aspectos técnicos, sino que abordó también el desarrollo de criterios editoriales, segmentación de públicos, generación de contenidos con enfoque sindical y planificación estratégica. Esta acción se diseñó con el objetivo de empoderar al equipo y brindar herramientas concretas que permitan construir una comunicación digital más clara, coherente y alineada con los valores de la organización.

2. Campaña de participación y afiliación

La segunda acción elegida fue la campaña de participación y afiliación, por su fuerte vínculo con el fortalecimiento de la identidad sindical y su potencial para incidir tanto en lo simbólico como en lo organizacional. Según datos relevados durante el diagnóstico, la ATSS cuenta con una tasa de afiliación del 49 % sobre el total de funcionarios del Banco de Previsión Social (BPS), lo que representa una oportunidad de crecimiento en su base social.

Esta campaña no solo tiene como objetivo sumar nuevas afiliaciones, sino también revalorizar la pertenencia al sindicato entre quienes ya forman parte, mediante una comunicación que visibilice los logros colectivos, los beneficios concretos de la afiliación y los valores que sostienen el accionar de la ATSS. En este sentido, se buscó reforzar una narrativa positiva y cercana, que conecte con los intereses, necesidades y emociones de las y los trabajadores.

En línea con esta visión, se diseñó una campaña híbrida de alto impacto comunicacional, que articula acciones presenciales y digitales bajo el lema *“Súmate a lo que te defiende”*. Esta estrategia no solo apunta a incentivar nuevas afiliaciones, sino también a reactivar la participación activa de quienes ya están afiliados, integrándose de forma accesible, visual, directa y colectiva.

La campaña se estructura en cuatro ejes complementarios: recorridas presenciales por dependencias del BPS con entrega de materiales gráficos y pines de identificación; un folleto institucional con código QR que dirige a contenidos digitales; la producción y difusión de un reel audiovisual que muestra, de forma empática, el valor de la participación colectiva; y una acción de email marketing a través del canal institucional. Esta combinación de medios busca ampliar el alcance del mensaje y fomentar un vínculo más cercano con la organización, promoviendo no solo la afiliación sino el involucramiento en espacios como comisiones, asambleas o actividades del sindicato.

En síntesis, la campaña trasciende la lógica tradicional de captación, al proponer un enfoque que fortalece la identidad colectiva, promueve el protagonismo de las y los trabajadores, y contribuye a consolidar una ATSS más representativa, activa y conectada.

Proceso de definición y ejecución

La elección de estas dos acciones fue el resultado de un proceso colaborativo sostenido con representantes de la Comisión Directiva y del equipo de comunicación de la ATSS, en el que se valoró no solo la pertinencia estratégica de cada propuesta, sino también su viabilidad dentro

del cronograma del Trabajo Final de Grado (TFG), su posibilidad de generar resultados medibles en el corto y mediano plazo, y su potencial de articulación con otras líneas del PEC.

Taller 1 - 4/7





Planificación

- No hay comunicación efectiva sin planificación
- Todo posteo debe tener un objetivo claro
- Organizar por tipo de contenido y días
- Usar guiones para asegurar claridad y coherencia

Optimización de perfiles

- Perfil completo y coherente**
Biografía clara, imagen representativa y coherencia entre plataformas.
- Contenido de valor**
Que fomente el engagement y la adhesión.
- Interacción genuina**
No se trata solo de likes, sino de construir comunidad.

EJEMPLOS

Perfil completo y coherente



Contenido de Valor



Interacción genuina



MUCHAS GRACIAS

Taller 2 - 15/7



¿Qué vamos a ver hoy?

- Dudas
- Claves para comunicar en redes
- Adaptación del mensaje a cada red
- Creación de contenido con propósito
- Identidad y tono en redes
- Medición: ¿qué funciona y qué no?

¿Alguna duda de la instancia anterior?

CLAVES PARA COMUNICAR EN RRSS

- Mensajes claros y concisos
- Copys que llamen la atención
- Incluir llamados a la acción
- Usar emojis y elementos visuales
- Solo se ven 5 o 6 palabras, sin "ver más".

Adaptación al canal

Instagram	Facebook	WhatsApp	YouTube	X
Reels Historias Carruseles Frecuencia alta	Comunicados Noticias Videos informativos Público adulto	Rapidez Grupos de difusión Directo	Entrevistas Videos explicativos Mayor duración	Dinamismo Noticias Breves Aprovechar las tendencias Frecuencia 4 o 5 posteos semanales.

Cada red social tiene su lógica: sus públicos, su lenguaje y sus tiempos

No sirve copiar y pegar lo mismo en todas, hay que adaptar el mensaje al canal y al público

Creación de contenido

¿Cómo pensamos los contenidos?

¿Quién es el público?

¿Qué queremos decir?

¿Qué valor aporta este contenido?

¿Qué formato conviene?

Antes de publicar, tenemos que hacernos estas preguntas. No se trata de llenar las redes, sino de crear contenido con intención: que informe, emocione, invite o movilice

La voz del sindicato

¿Cómo suena la ATSS en redes?

- Cada organización tiene una voz, una forma de hablar
- El tono transmite identidad

- ¿Formal o informal?
- ¿Serio o amigable?
- ¿Objetivo o persuasivo?



Medición e impacto

¿Cómo sabemos si funciona lo que publicamos?

ALCANCE

¿Qué nos dice?

Si el mensaje está llegando a muchas o pocas personas

- **Alcance:** Cantidad de personas únicas que vieron la publicación
- **Impresiones:** Cuántas veces se mostró (aunque sea a la misma persona más de una vez)
- **Seguidores:** Cantidad total de personas que siguen la cuenta

Si una publicación tuvo 2.000 de alcance y tenemos 1.000 seguidores, significa que alcanzamos a más gente de la que nos sigue. Eso es bueno ya que estamos expandiendo el mensaje.

Medición e impacto

¿Cómo sabemos si funciona lo que publicamos?

INTERACCIÓN

¿Qué nos dice?

Si la audiencia se siente conectada, comprometida con el contenido

- **Me gusta / Reacciones:** Indicador básico de aprobación
- **Comentarios:** Reflejan interés, dudas o debate
- **Compartidos / Retweets:** El mejor indicador + el contenido se multiplica
- **Guardados (en Instagram):** El contenido es útil o valioso

Una publicación con 300 me gusta y 2 comentarios puede parecer exitosa, y lo es. Pero si otra tiene menos likes pero 10 compartidos y 5 comentarios, esa segunda tiene mayor impacto real y comunitario.

Ejemplo



Información general

Visualizaciones 1573 Alcance 950 Interacciones 38 Clics en enlaces 6

Decidir en qué punto está esta publicación en comparación con las demás 10 publicaciones de Facebook.

Visualizaciones 1573

Seguidores 1000

Interacciones 38

Me gusta y reacciones 27

Comentarios 7

Votos compartidos 3

Votos que se ha guardado 1

Ejemplo



Información general

Visualizaciones 1777 Alcance 1031 Interacciones 80

Visualizaciones 1777

Seguidores 1000

Interacciones 80

Me gusta y reacciones 71

Comentarios 2

Votos compartidos 4

Votos que se ha guardado 3

ACTIVIDAD



Objetivo: Aplicar lo visto sobre tono, claridad y formato de publicaciones.

Leer en voz alta un posteo real del sindicato

¿Qué entendieron del mensaje?

¿Qué cambiarían para hacerlo más claro o llamativo?

¿Cómo lo dirían en una historia de Instagram o en WhatsApp?

ACTIVIDAD

atopisfent 6:10pm

Compañeros, compañeros, el día de mañana conmemoramos un nuevo día del y la funcionaria del BPS, un día de descanso, pero también que es de valoración de la importante tarea que tenemos en nuestro día a día desde todos los lugares de trabajo y áreas que abarcan a nuestro BPS.

Una valoración que necesariamente debe hacerse tomando en consideración lo que han sido y son las condiciones en las que desarrollamos las tareas, los grandes problemas y atrasos que la gestión del organismo han ocasionado y como frente a una realidad completamente adversa hemos estado siempre, en base a nuestro compromiso con la gente y a la tarea que tiene este organismo de seguridad social, siendo un bastión en la defensa de derechos.

En la vida y en nuestra función, llevar los derechos que de nuestra seguridad social a poblaciones muy diversas, a sectores empobrecidos de nuestra sociedad, y que en la mayoría de los casos contenga a la parte más vulnerable de la población.

El compromiso, el trabajo, la dedicación y el verdadero carácter de ser servidores y servidoras públicos es lo que conmemoramos este 28 de mayo y es eso lo que celebramos, recordándonos siempre de frente a la sociedad y a sus problemas, dando un día a día lo mejor de nosotros y nuestros.

Compañeros, compañeros, seguimos dando la cara en nuestro trabajo diario, buscando las soluciones y mejoras que el Banco de Previsión Social necesita para dar el servicio que la población merece y al que tiene derecho, procurando siempre la mejora de nuestras condiciones laborales, que son las que en última instancia

redundan en la clase de atención y respuesta que podamos dar.

Luchamos por más y mejor seguridad social para todo un país.

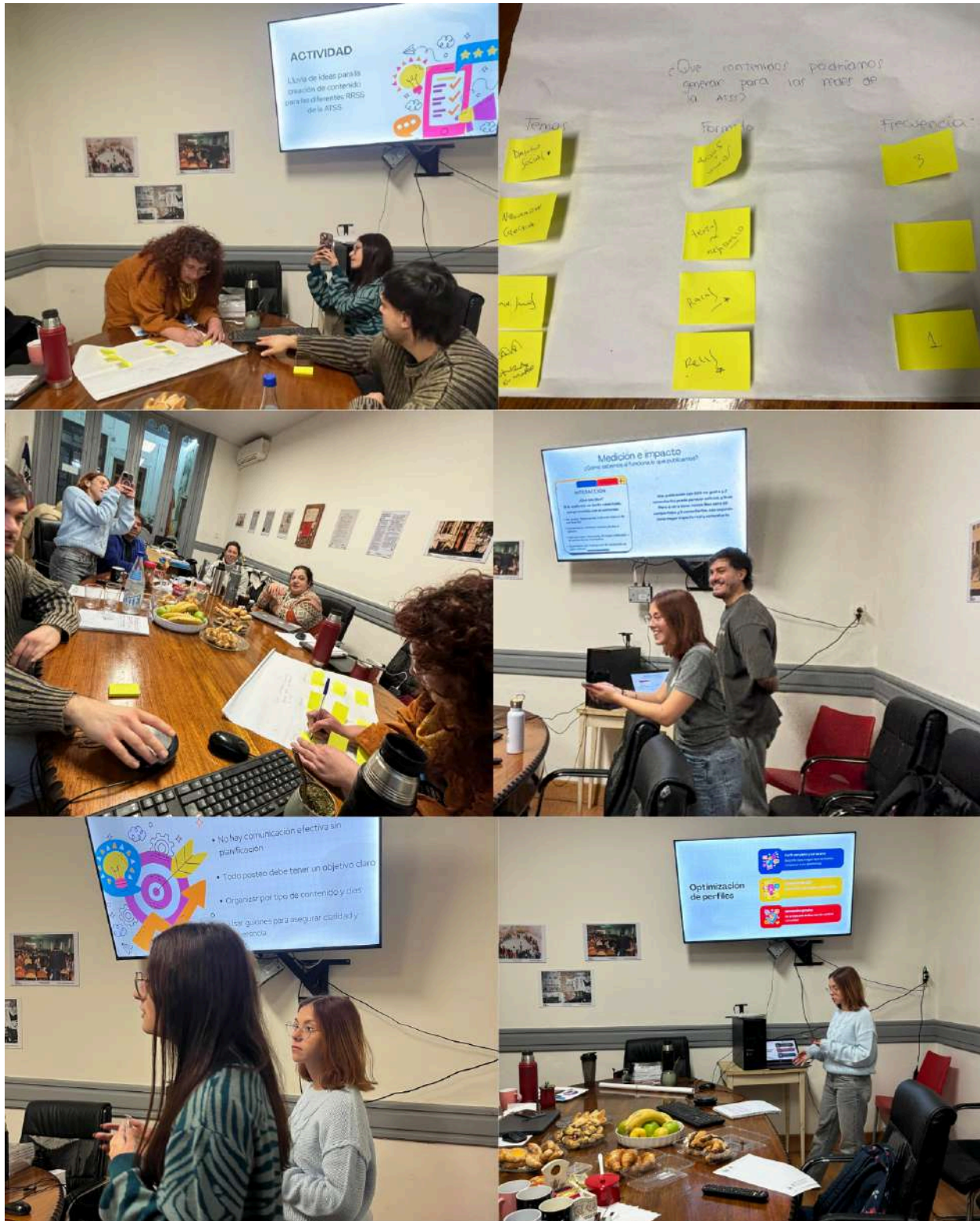
Muy feliz y merecido día del trabajador y trabajadora del BPS a todas y todos quienes desarrollamos tareas en este organismo.

Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social

¡Gracias por participar!



Construyamos una comunicación sindical más clara, cercana y colectiva.



Campaña de afiliación

Folleto:



Sticker:



Propuesta de la campaña:

PLAN DE EJECUCIÓN DE CAMPAÑA DE AFILIACIÓN Y PARTICIPACIÓN PARA LA ATSS

Tejiendo vínculos,
ampliando nuestra voz



Introducción

Este documento se presenta como una guía paso a paso para la implementación de la campaña híbrida de afiliación y participación de la ATSS.

Incluye una fase de preparación detallada y la propuesta de un plan piloto, diseñado para ser ejecutado en 10 días, como parte de la implementación a cargo del equipo de trabajo, previo al despliegue general por parte de la ATSS.



Preparación

Diseño y Producción del Folleto Institucional (Formato A5):

- **Acción:** Crear diseño gráfico de la cara frontal (imagen trabajadores con efecto esfumado, frase central, iconos) y cara trasera (título, 3 razones, QR, Instagram, llamado a la acción).
- **Entregable:** Folletos impresos a color, doble cara.

Producción del Contenido Audiovisual (Reel de Instagram):

- **Acción:** Redactar guión final ajustado al tiempo (30 a 40 segundos), y filmar y editar el video
- **Entregable:** Video en formato vertical y copy para su publicación

Diseño y Producción del Sticker:

- **Acción:** Diseñar el sticker con el lema "Yo me sumo a lo que me defiende".
- **Entregable:** Stickers producidos.

Preparación

Preparación de la acción presencial (recorridos por sedes del BPS):

- **Acción:** Organizar y contactar al equipo de delegados que llevarán adelante la recorrida presencial en una sede del BPS.
- **Entrega:** de materiales impresos y stickers, transmitiendo el mensaje central de la campaña de forma cercana y personalizada "Si ya sos parte, queremos que te vuelvas a sentir parte."
- "Y si todavía no sos, sumate hoy."
- **Entregable:** Ejecución efectiva de la recorrida en las sedes seleccionadas.

Preparación del email institucional (canal formal de contacto):

- **Acción:** Redactar y diseñar el correo institucional dirigido al personal del BPS, con un mensaje breve y directo que refuerce el objetivo de la campaña. Debe incluir un llamado claro a afiliarse o reconectarse con la ATSS, utilizando un tono cercano y motivador.
- **Entregable:** Correo institucional redactado, revisado listo para enviar a la base de datos de los trabajadores del bps según el cronograma de la campaña

Folleto institucional



Guión del video

Te contamos tres razones para afiliarte y participar activamente en la ATSS:



REPRESENTANTE SINDICAL EN CÁMARA

1. Luchamos con vos: por salario, estabilidad y condiciones, mencionar y mostrar fotos / clips de logros, marchas / porque nuestras condiciones laborales importan, y tu voz fortalece la negociación colectiva.
2. El sindicato te defiende: con asesoramiento legal y respaldo sindical en cada conflicto, pero también con tu participación activa, mostrar fotos de reuniones.
3. No estás solo: formar parte es construir comunidad, compartir derechos / mencionar algunos mostrar fotos / clips y sumar en lo colectivo y social, puedes elegir involucrarte: en comisiones, asambleas o simplemente estando más cerca. Participar también es luchar.

Guión del video

p2



Afiliarte a la ATSS es tener respaldo. Ser parte es decidir, construir y avanzar juntos.
Si ya sos parte, te invitamos a participar activamente. Y si todavía no, sumate hoy.
Porque el sindicato es más fuerte contigo.
Sumate a lo que te defiende.

Pantalla final:
Logo ATSS

Copy del reel



Porque el sindicato es más fuerte con vos.
Sumate a lo que te defiende.

"Link en la bio para afiliarte o por más información"

Sticker



Mail institucional



Asunto: "Sumate a lo que te defiende - Conectate con tu sindicato"

Adjuntos y enlaces:

- Imagen del folleto (para traerla con las 3 razones).
- Código QR que dirige al reel de Instagram.
- Link directo al video y a la sección de afiliación.

Hola,
¿Ya sos parte de la ATSS o querés sumarte?
Mirá este video breve con tres razones para afiliarte y participar activamente.
(Link al reel de Instagram)

Cuerpo del mensaje:

En la ATSS negociamos por vos, te defendemos y construimos comunidad. Pero para que eso funcione, necesitamos contar con vos.
<https://atss.org.uy/solicitud-de-afiliacion/>
Gracias por ser parte de lo colectivo.
Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social

Plan piloto

Definición

Este plan piloto se enfoca en una implementación a pequeña escala para probar la efectividad de los materiales y la estrategia, permitiendo ajustes antes de una ejecución más amplia.

Recursos

Cantidad limitada de folletos y stickers.
Acceso a una sede específica del BPS para la recorrida piloto.
Cuenta de Instagram de ATSS activa y con el reel publicado.
Apartado en la Página Web para afiliación

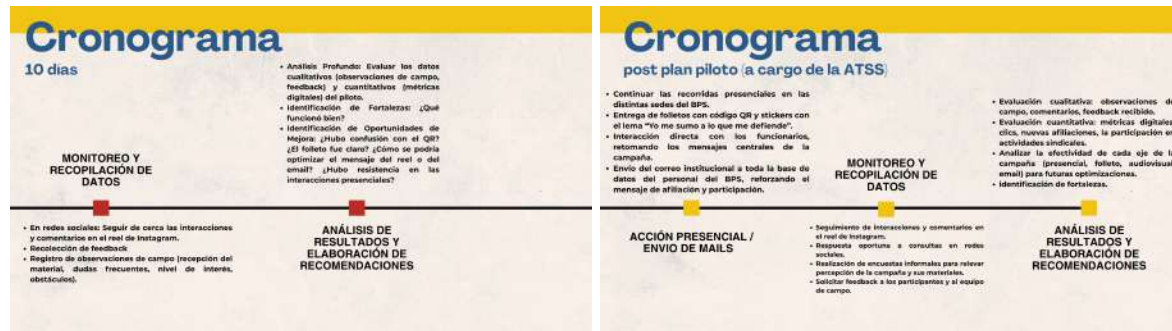
Objetivo

Validar la recepción de los materiales, la claridad del mensaje y la operatividad de las acciones presenciales y digitales en un segmento controlado.

Cronograma

10 días





Ejecución de la campaña:





CAPÍTULO

10

Conclusiones



10- Conclusiones

Este trabajo fue mucho más que un requisito para terminar la carrera de Comunicación. Para cada uno de nosotros y nosotras, representó una experiencia que nos marcó profundamente, tanto en lo profesional como en lo personal. A lo largo de estos meses vivimos muchas emociones: empezamos con entusiasmo, atravesamos momentos de incertidumbre, cansancio, frustración, pero también sentimos alegría, orgullo y, sobre todo, un compromiso muy fuerte de quienes continuamos con el proceso. A pesar de las dificultades, el estrés y las dudas que surgieron en el camino, logramos mantenernos unidos como grupo y seguir adelante, convencidos de que podíamos aportar algo valioso desde nuestro lugar a una organización con historia, presente y futuro.

Durante el desarrollo del PEC, consideramos que logramos deducir y transmitir los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, generando propuestas alineadas a las necesidades de ATSS. El proceso fue pensado como una herramienta que le sirva al sindicato para aportar al trabajo ya realizado y ser utilizada cuando la organización lo sienta necesario.

Las acciones implementadas: talleres de redes sociales y la campaña de afiliación, se definieron en conjunto con el equipo de comunicación de ATSS, ya que fueron consideradas como las más urgentes para abordar los problemas detectados en el diagnóstico. Estas problemáticas incluían la falta de una estrategia de comunicación clara, la escasa segmentación de los mensajes y la baja participación de los afiliados. Ambas propuestas buscaron aportar soluciones concretas: por un lado, fortalecer las capacidades internas para mejorar la gestión de redes y, por otro, promover el sentido de pertenencia y la participación a través de una campaña que pusiera en valor la historia, los logros y los vínculos del sindicato. Estas acciones representan un primer paso para avanzar hacia una comunicación más estratégica, cercana y efectiva dentro de ATSS.

Colaborar con la Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social (ATSS) fue un desafío grande y, al mismo tiempo, muy enriquecedor. Nos encontramos con una organización viva, atravesada por debates políticos, tensiones internas, desafíos comunicativos y una militancia activa que empuja con fuerza. Desde el principio, entendimos que no se trataba solo de observar desde afuera, sino de involucrarnos, preguntar, proponer y acompañar procesos reales. Ese compromiso exigente también nos dejó muchos aprendizajes.

Una de las cosas que más nos quedó de esta experiencia fue entender que la comunicación organizacional va mucho más allá de hacer planes o pensar estrategias. En realidad, es una práctica, que necesita escucha, sensibilidad y capacidad para leer lo que se dice y lo que no. Es estar cerca de las personas, detectar tensiones y buscar la forma de abordarlas. Es abrir espacios para hablar cuando hay silencios, y generar participación cuando cuesta que las voces se escuchen. Esta forma de ver la comunicación, más cercana, se fue fortaleciendo durante el trabajo, y si bien veníamos pensándola desde la teoría, pudimos ponerla a prueba en la práctica.

Al cierre del proceso, invitamos a quienes participaron en las distintas etapas a completar una breve encuesta de evaluación. Las respuestas nos permitieron ver que el trabajo realizado tuvo un impacto positivo en ellos. La gran mayoría evaluó con la puntuación más alta aspectos como la claridad del diagnóstico, la pertinencia de las recomendaciones y la calidad del vínculo construido con el sindicato. Además, destacaron que el PEC resulta útil y aplicable, y valoraron especialmente la forma de trabajo, el compromiso y la escucha del equipo. Estos comentarios nos confirman que logramos un enfoque humano, profesional y comprometido, que fue reconocido por quienes nos acompañaron en el proceso.

Durante el diagnóstico, vimos varias cuestiones que dificultan la comunicación dentro de ATSS: desde un exceso de información sin mucha segmentación, hasta una participación baja de los y las afiliadas en algunas instancias. Pero también encontramos cosas muy valiosas: una organización comprometida con los derechos de los trabajadores, con referentes activos, con una historia fuerte y un capital humano dispuesto a seguir creciendo. Fueron estas fortalezas las que nos dieron base para armar un Plan Estratégico de Comunicación que realmente respondiera a lo que se necesita, siempre dialogando con quienes hacen parte de la organización y sin perder de vista el contexto en el que están.

También nos tocó vivir lo que implica trabajar en equipo. No solo con la organización, sino entre nosotros mismos. Hubo desacuerdos, cansancio, momentos en que sentimos que el tiempo no alcanzaba o que lo que hacíamos no iba a funcionar. Pero también hubo mucha escucha, apoyo y compañerismo. Supimos ver nuestras diferencias como algo que sumaba y no como un problema, y esa madurez grupal fue clave para sostener todo el proceso.

Además, trabajar con un sindicato nos permitió romper con muchos estereotipos. Conocimos personas comprometidas, que creen en lo colectivo y que todos los días pelean por mejorar las

condiciones de vida de los demás. Esa cercanía nos ayudó a entender que la comunicación en estos espacios no es solo pasar información, sino construir identidad, fortalecer vínculos y abrir espacios de participación.

En ese camino, también nos tocó pensar mucho sobre nuestro rol como comunicadores y comunicadoras. Nos dimos cuenta de que comunicar implica tomar decisiones: qué decir, cómo decirlo, qué dejar afuera. Acompañar a ATSS en este proceso nos llevó a hacernos preguntas, sobre el impacto de nuestro trabajo, y eso fue parte del crecimiento profesional que nos llevamos.

Desde lo académico, esta experiencia nos desafió a aplicar lo que aprendimos durante la carrera. No siempre fue fácil hacer ese cruce entre teoría y práctica, pero fue muy valioso. Ver cómo los conceptos se vuelven herramientas reales, y cómo a veces hay que adaptarlos o cuestionarlos frente a lo que pasa, nos dejó una gran enseñanza.

Al final de todo este recorrido, podemos decir que esta experiencia nos confirmó por qué elegimos la comunicación como camino. Nos mostró que, pensada con estrategia y con una mirada humana, la comunicación puede ser una herramienta poderosa para fortalecer organizaciones, construir equipo y generar cambios reales. Nos vamos con muchas preguntas nuevas, pero también con una enorme gratitud por todo lo vivido, por las personas que conocimos, y por la oportunidad de crecer y aprender en un contexto tan significativo.

CAPÍTULO

11

Reflexiones personales

11- Reflexiones personales

Agustina Seoane:

Este proceso no fue solo un cierre académico, fue una experiencia humana . Hubo obstáculos, mucho estrés, cansancio, dudas. Por momentos sentí que no llegábamos. Pero a pesar de todo eso, seguimos. Y hoy me alegra saber que pudimos continuar, que no bajamos los brazos, y que lo logramos juntos.

Trabajar con la ATSS me hizo confirmar que la comunicación organizacional no es solo planificación y estrategia: es escuchar, es estar cerca, es dudar y cuestionar donde hay silencios o desencuentros. Fue un proceso de aprendizaje constante, de conocer personas comprometidas, con historias marcadas por la lucha, la defensa de los derechos y la convicción de que lo colectivo importa.

Agradezco haber tenido la oportunidad de aportar a una organización con tanta historia y presente. Me llevo la certeza de que cuando hay voluntad, compañerismo y propósito, hasta los procesos más difíciles se pueden lograr.

Belén Benitez:

Realizar la práctica pre profesional en ATSS fue una experiencia valiosa. No conocía el funcionamiento interno de un sindicato, por lo que fue una gran oportunidad para conocer de cerca su dinámica y sus desafíos.

El proceso nos permitió involucrarnos de forma activa para identificar fortalezas, tensiones y oportunidades desde una perspectiva comunicacional. El objetivo fue siempre aportar herramientas útiles a través de nuestro trabajo final de grado, que pudieran contribuir al fortalecimiento de la comunicación de ATSS.

A pesar de que a lo largo del proceso se presentaron desafíos, momentos de cansancio y situaciones complejas, supimos sobrellevarlos como grupo, y logramos transformarlo en una oportunidad de aprendizaje y diálogo.

Me llevo una experiencia buena, que me permitió crecer tanto personal como profesionalmente, y ampliar mi mirada sobre el rol de la comunicación en las organizaciones. Fue un proceso que me invita a seguir explorando este camino.

Nicolás Roca:

Llegar al final de este proceso me genera una mezcla de orgullo, alivio y aprendizaje. La práctica pre profesional en la ATSS fue un desafío grande, no solo por lo académico, sino por todo lo que implicó en términos de compromiso, tiempo de dedicación y trabajo colectivo. No fue fácil, hubo momentos de frustración y cansancio, pero también hubo de escucha, apoyo y voluntad entre compañeros para salir adelante.

Trabajar con la Atss significó salir de la teoría para enfrentarme a la comunicación práctica, con sus tiempos y desafíos. Me encontré con personas que todos los días militan por derechos y que creen que a través de lo colectivo se pueden lograr grandes cambios.

Me llevo la certeza de que la comunicación cuando se piensa desde una mirada estratégica, pero también humana, puede ser una herramienta poderosa para fortalecer las organizaciones y tejer vínculos generando transformaciones positivas para quienes son parte de la misma.

Esta experiencia me hizo crecer y me recordó por qué elegí esta carrera.

CAPÍTULO

12

Referencias bibliográficas

12- Referencias bibliográficas

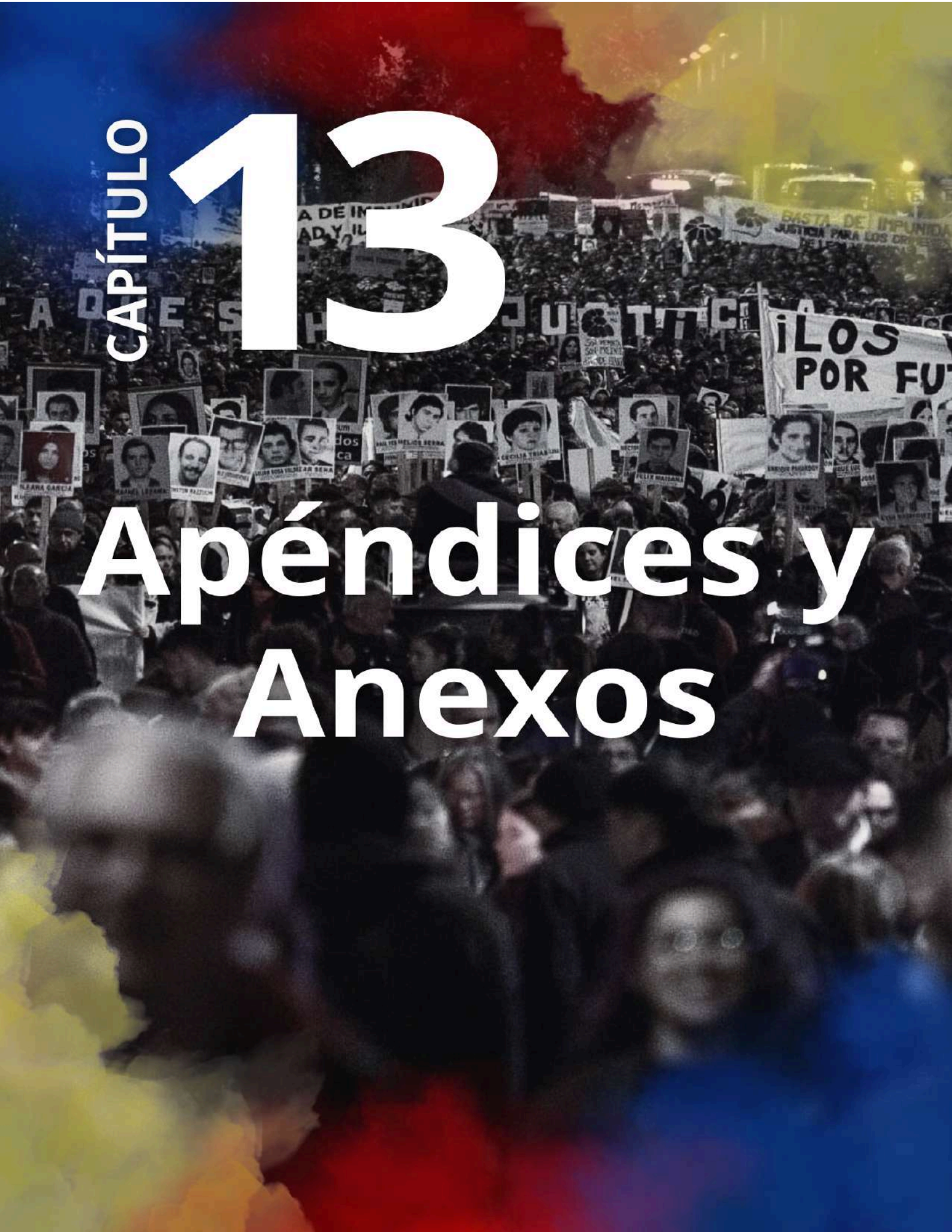
- Aljure, J. (2015). *Planificación estratégica de la comunicación: una guía práctica para organizaciones*. Editorial Comunicaciones Estratégicas.
- Brandolini, A., & González Frigoli, M. (2008). *Comunicación interna en las organizaciones: estrategias y herramientas para la gestión efectiva*. La Crujía.
- Calandria, M. C. (2019). *Comunicación institucional: teoría y herramientas*. Montevideo: Fin de Siglo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Ariel Comunicación.
- Capriotti, P. (2010). *Imagen corporativa en el siglo XXI: Gestión estratégica de la comunicación en organizaciones contemporáneas*. Editorial UOC.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Correa, C., et al. (2017). *Comunicación sindical: desafíos y oportunidades en la era digital*. Facultad de Información y Comunicación (FIC), Universidad de la República.
- Escobar, M. (2005). *El discurso sindical y su impacto en la sociedad contemporánea*. Ediciones Sindicales.
- Ferrari, M. A., & França, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Editora Atlas.
- Garrido, J. (2007). *Estrategia y comunicación en las organizaciones: una perspectiva integradora*. Editorial Gestión 2000.
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Jalil Naji, M. (2020). *El rol de las redes sociales en la comunicación sindical: desafíos y oportunidades*. *Revista de Comunicación y Sociedad*, 22(3), 145-160.
- Kaplún, G. (2003). *Comunicación para el cambio social: Claves para la formación sindical*. CIESPAL.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

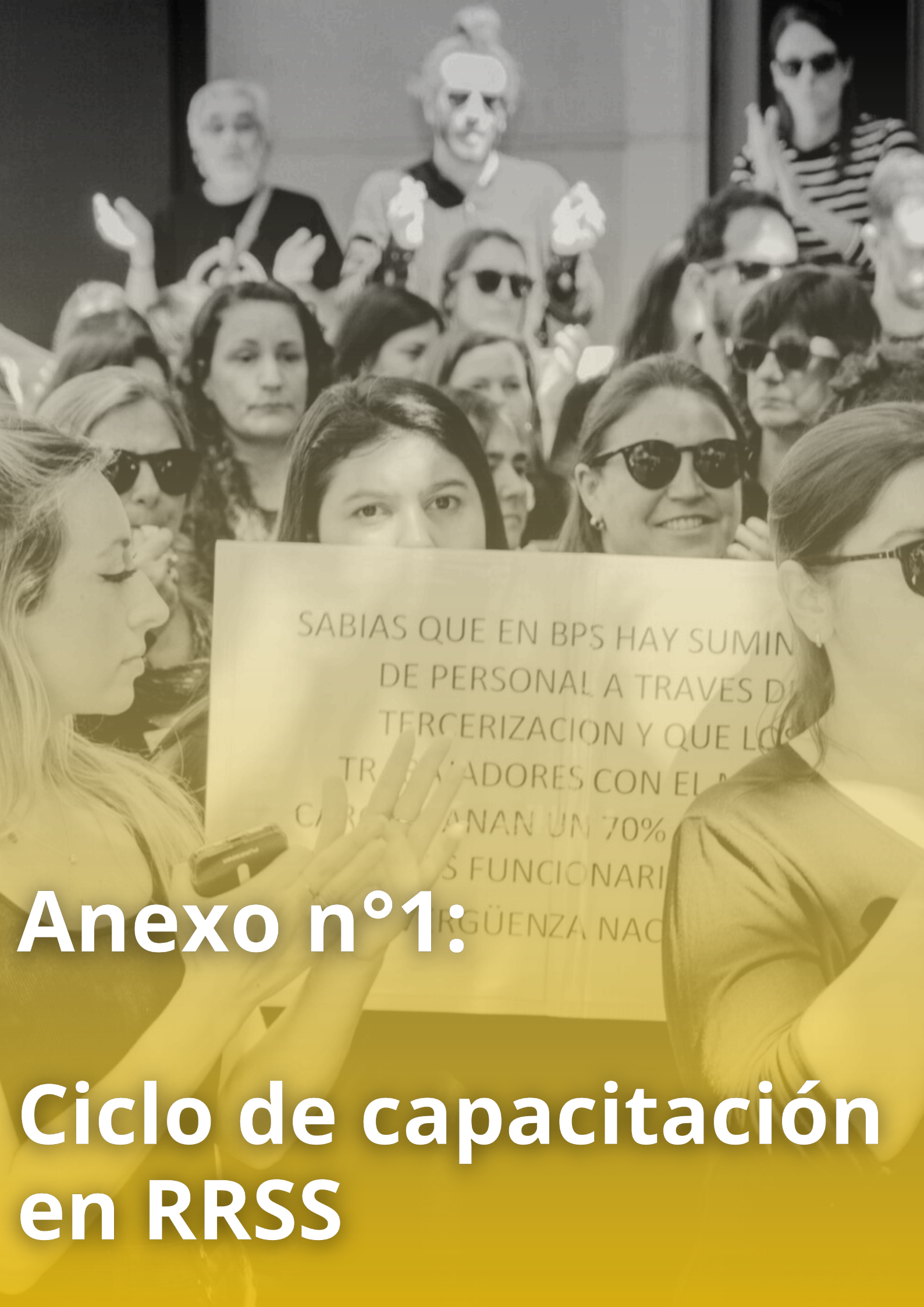
- Kreps, G. (1995). *Communication in organizations*. Longman.
- Krohling, B. (2012). *Comunicación organizacional y gestión del cambio: estrategias para la adaptación institucional*. Editora FGV.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Tarrow, S. (1998). *Power in movement: Social movements and contentious politics*. Cambridge University Press.
- Van Riel, C., & Balmer, J. (1997). *Corporate identity: The concept, its measurement and management*. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 340-355.
- Zanelli, J. (2008). *Comunicación estratégica y gestión del cambio organizacional*. Ediciones Díaz de Santos.

CAPÍTULO

13

Apéndices y Anexos





SABIAS QUE EN BPS HAY SUMIN
DE PERSONAL A TRAVES DE
TERCERIZACION Y QUE LOS
TRABAJADORES CON EL
CARGO OBTENEN UN 70%
DE FUNCIONARI
ARGÜENZA NAC

Anexo n°1:

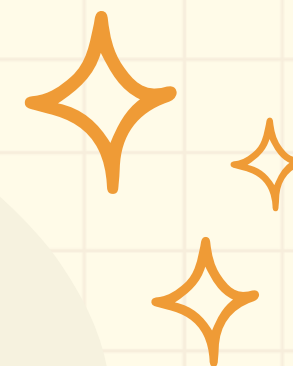
**Ciclo de capacitación
en RRSS**

TALLER DE REDES SOCIALES





Presentación



- Estudiantes de la Licenciatura en Comunicación FIC-UDELAR
- Desde 2024 trabajamos con la ATSS en el diagnóstico y planificación comunicacional
- **Nuestro objetivo:** Fortalecer la comunicación del sindicato

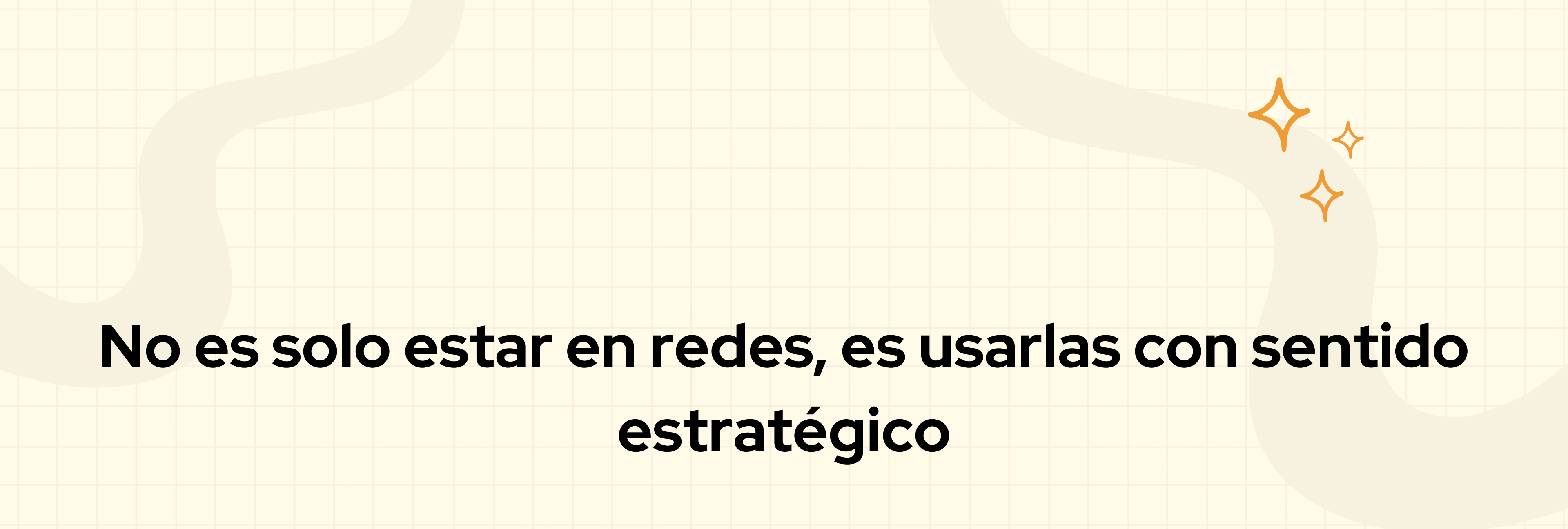
Objetivos

Fortalecer la comunicación digital sindical

**Brindar
herramientas e
ideas prácticas**

**Llegar a más
personas y
atraer
nuevas
afiliaciones**

**Usar redes
alineadas a los
valores e
identidad de la
ATSS**

A light gray wavy line runs across the top of the slide. On the right side, there are three orange sparkles of varying sizes.

**No es solo estar en redes, es usarlas con sentido
estratégico**

¿Para qué? ¿Por qué? ¿Qué queremos generar?

Importancia de las RRSS

Movilización

Convocar a la acción con campañas y jornadas

Construir Comunidad

Generar identidad, compartir, escuchar

Alcance

Superar barreras geográficas y dialogar con más personas

Interacciones

Diálogo, no solo difusión

Público de la ATSS

Segmentar: adaptar el
mensaje y canal según el
público

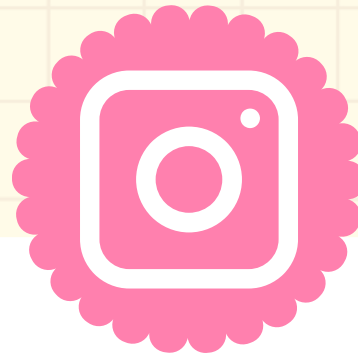
**Afiliados / as
actuales**

**Potenciales
Afiliados**

Diferentes Redes



- Público: Adultos
- Tipo de contenido: Noticias



- Público: adultos y jóvenes
- Tipo de contenido: Visual



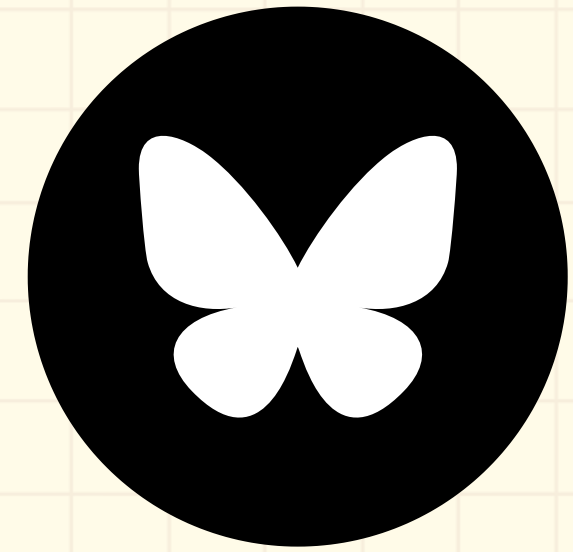
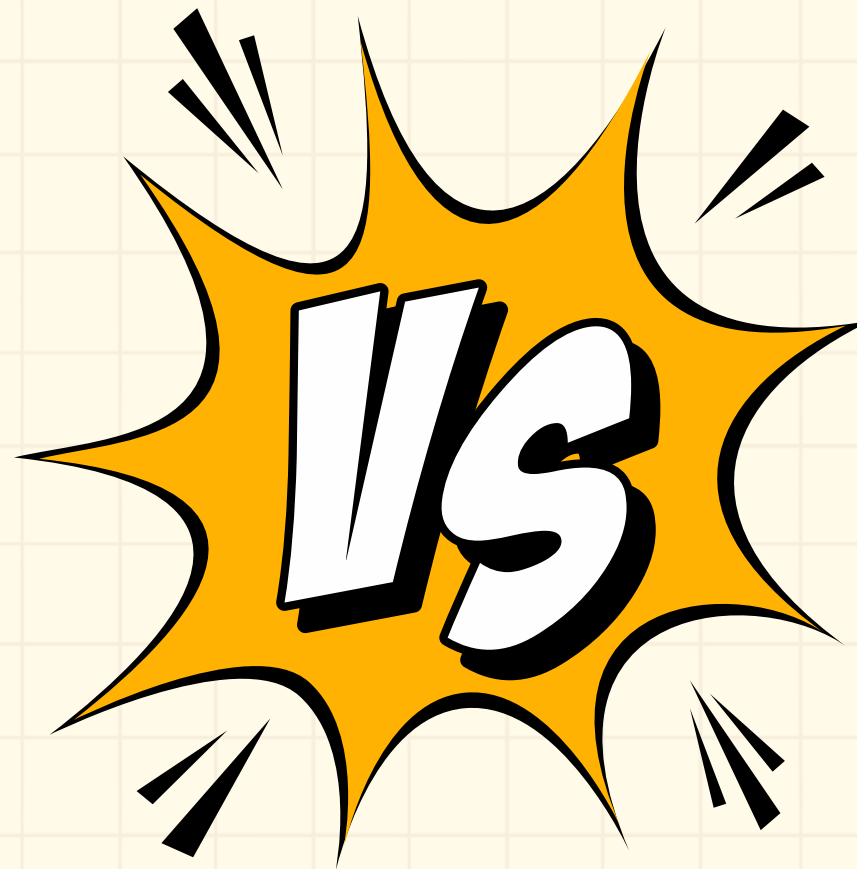
- Grupos de difusión con afiliados. Comunicación rápida y masiva
- Tipo de contenido: Invitaciones, avisos



- Público: Adultos y Jóvenes
- Tipo de contenido: Videos extensos



- Masivo
- Usado en Uruguay por prensa, sindicatos, política y sociedad civil
- El algoritmo favorece que te vean sin que te sigan
- Sirve para conectar con otros gremios y medios



- Nicho. Comunidad más reducida, con perfiles de periodistas y activistas
- Menor volumen de usuarios e interacción
- No hay impulso automático del contenido. Deben seguirte para encontrarte



Planificación

- No hay comunicación efectiva sin planificación
- Todo posteo debe tener un objetivo claro
- Organizar por tipo de contenido y días
- Usar guiones para asegurar claridad y coherencia

Optimización de perfiles



Perfil completo y coherente

Biografía clara, imagen representativa y coherencia entre plataformas



Contenido de valor

Que informe, entretenga o resuelva dudas

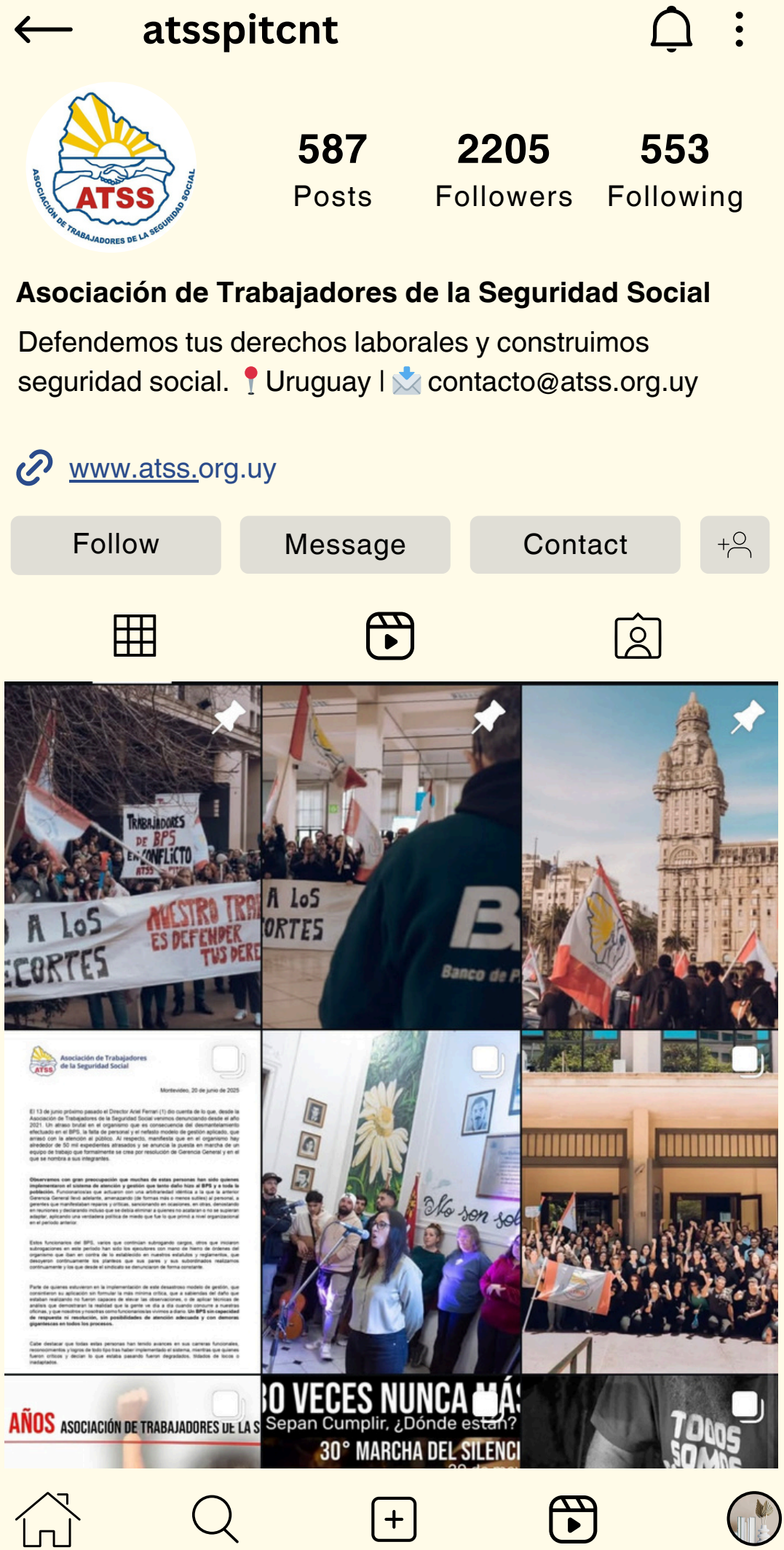


Interacción genuina

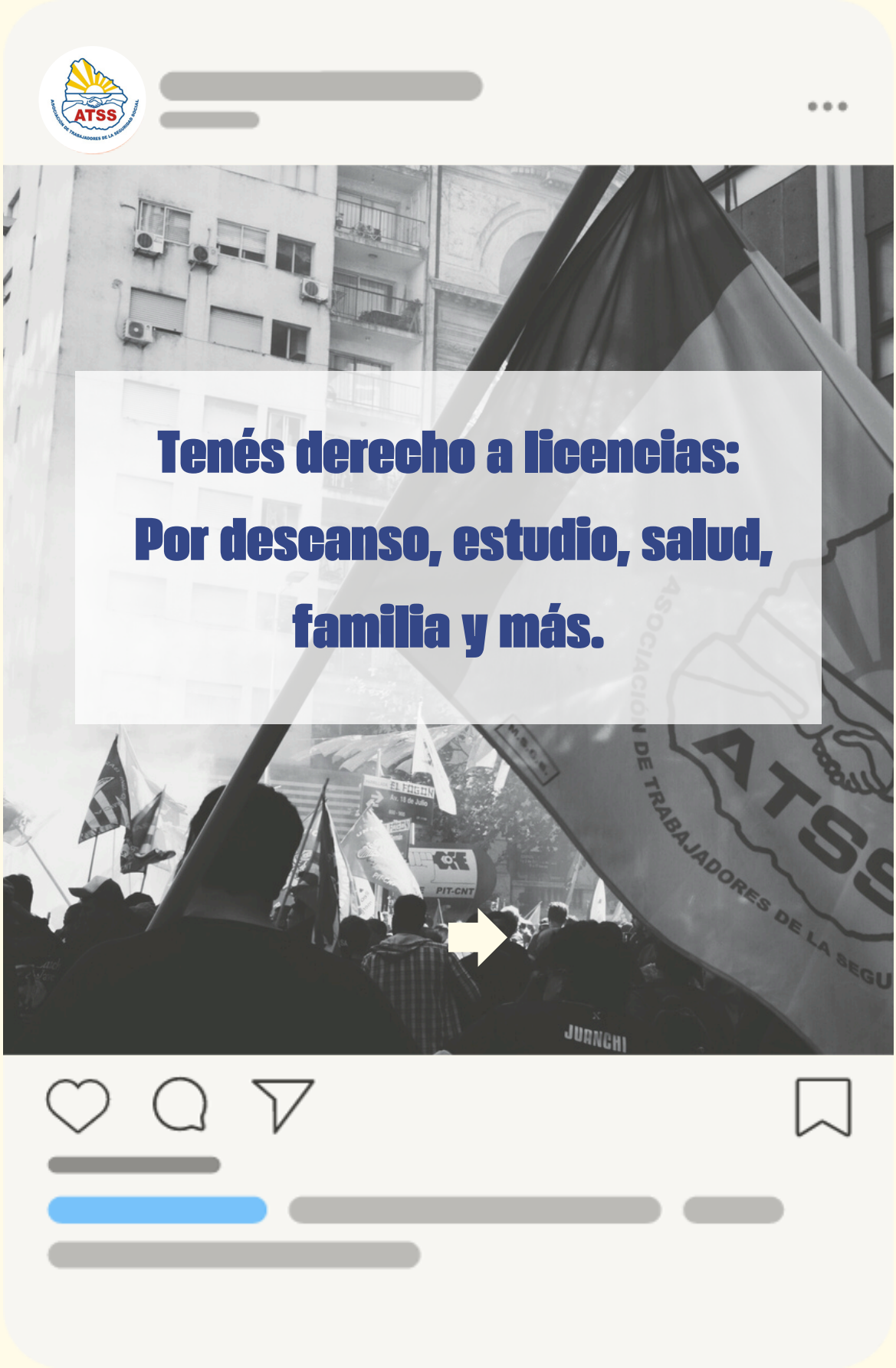
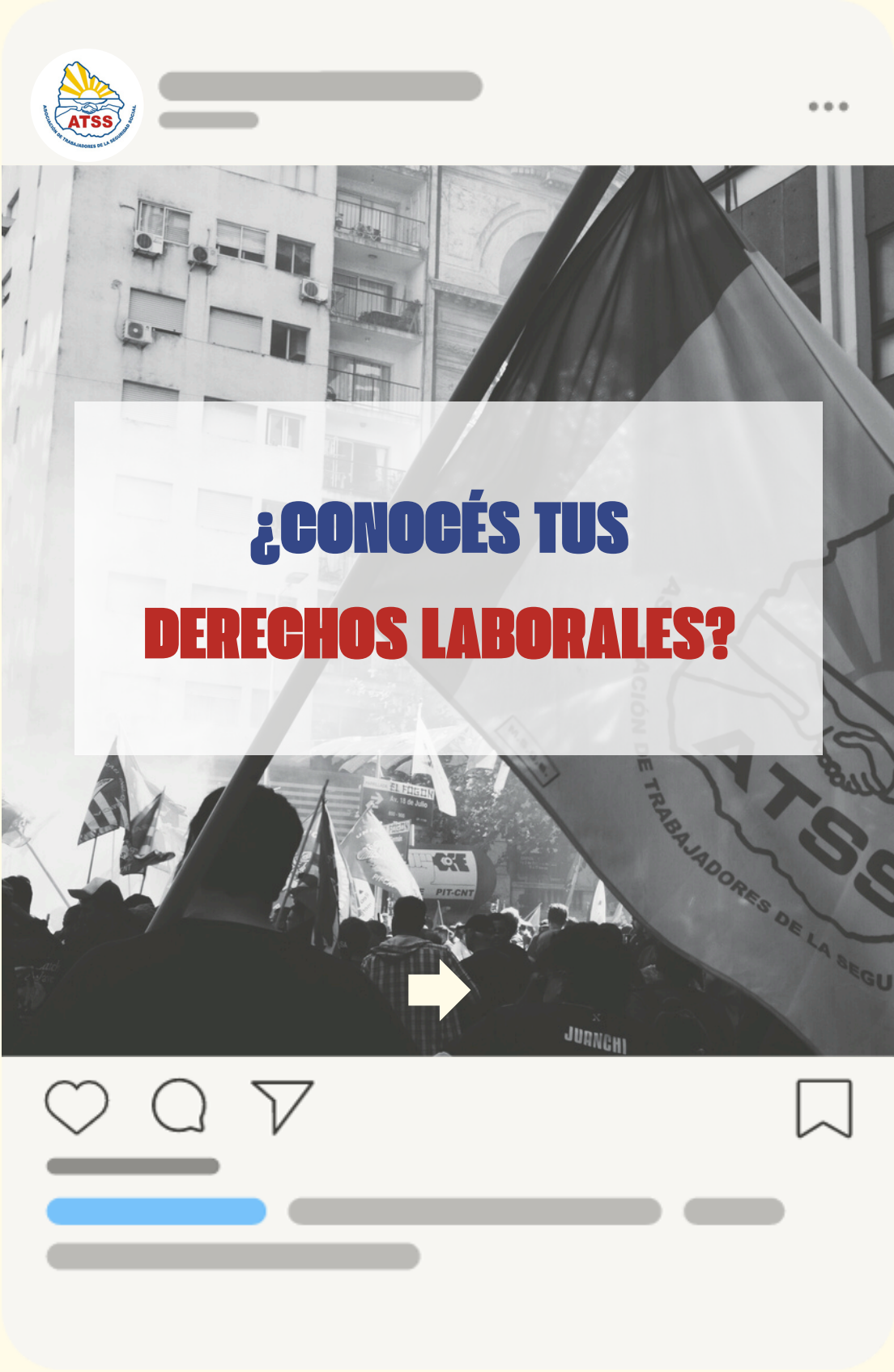
No se trata solo de likes, sino de construir comunidad.

EJEMPLOS

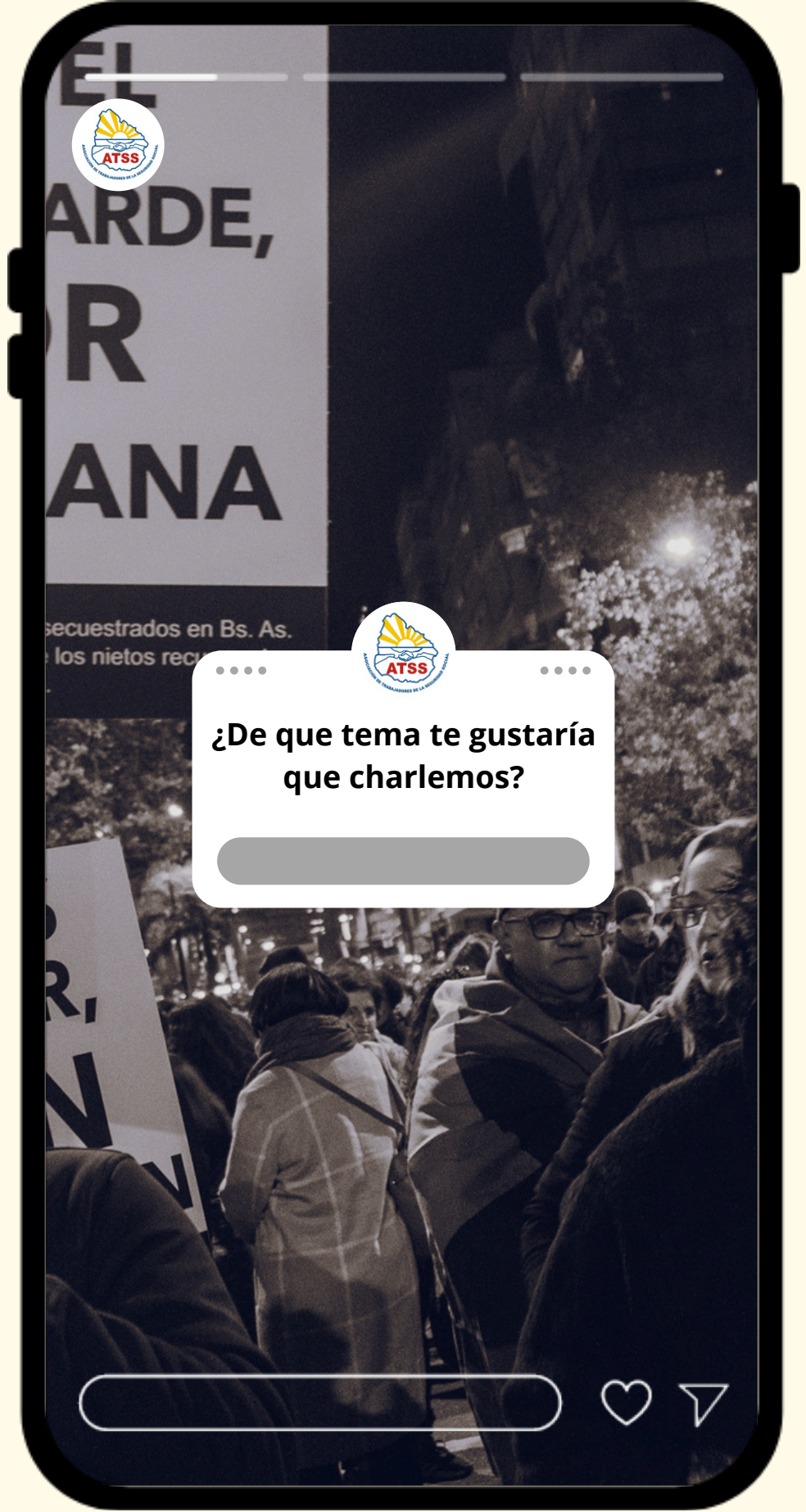
- Contenido de Valor
- Posteo informativo (carrusel):
"¿Conoces tus derechos laborales?"
- Historia destacada:
"Beneficios afiliados/as" con información, descuentos, etc.



Contenido de Valor



Interacción genuina

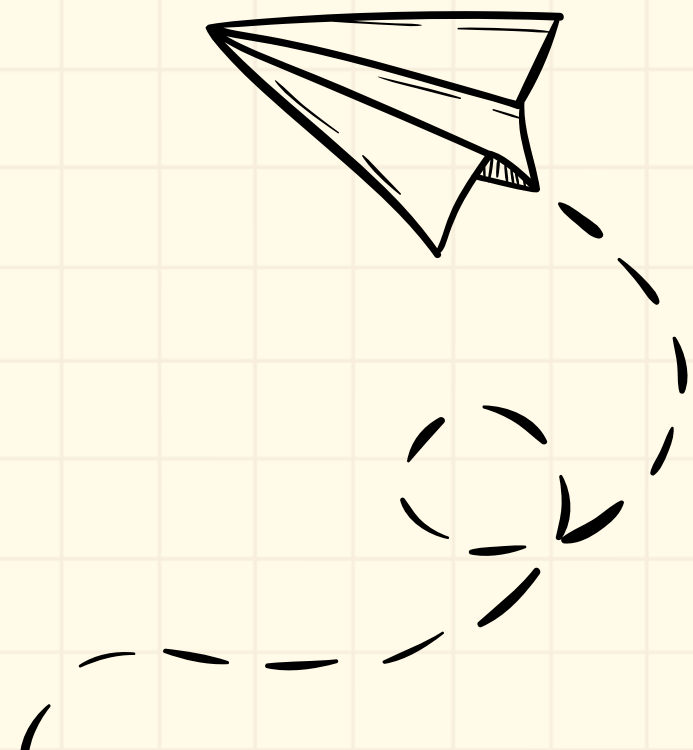
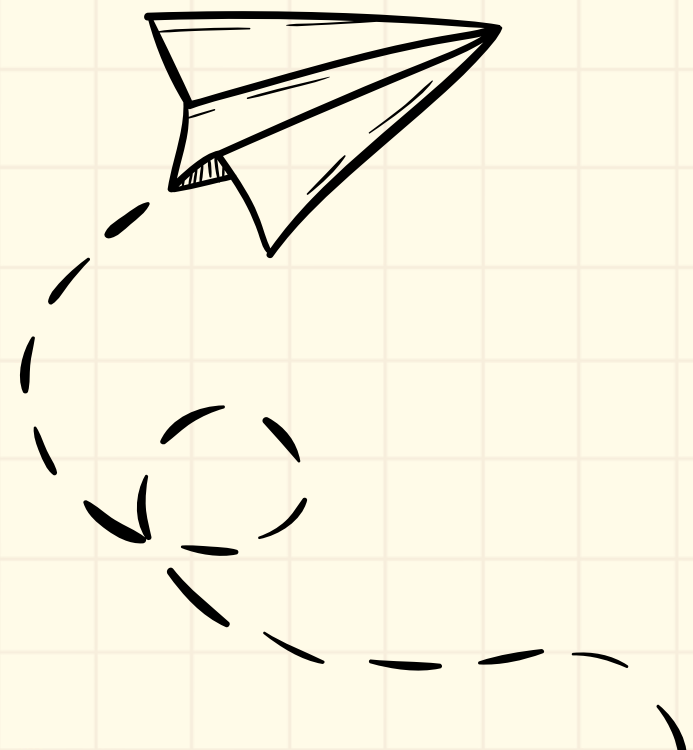
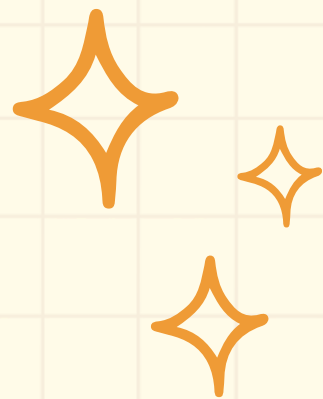


ACTIVIDAD

Lluvia de ideas para la creación de contenido para las diferentes RRSS de la ATSS



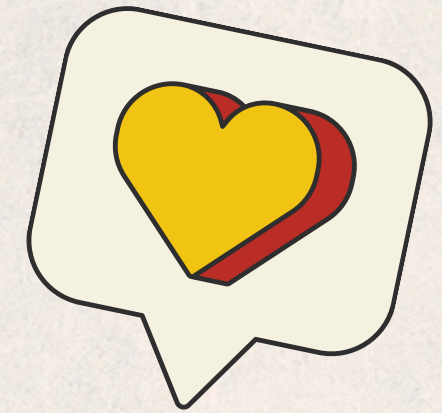
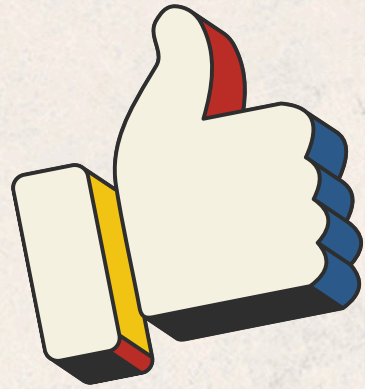
**MUCHAS
GRACIAS**



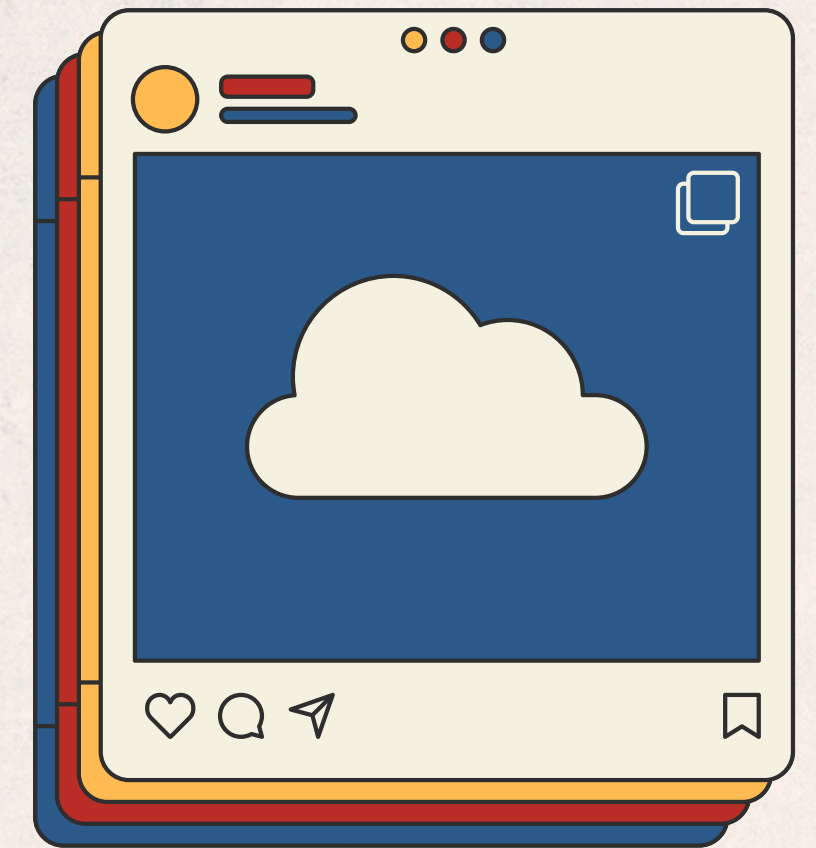
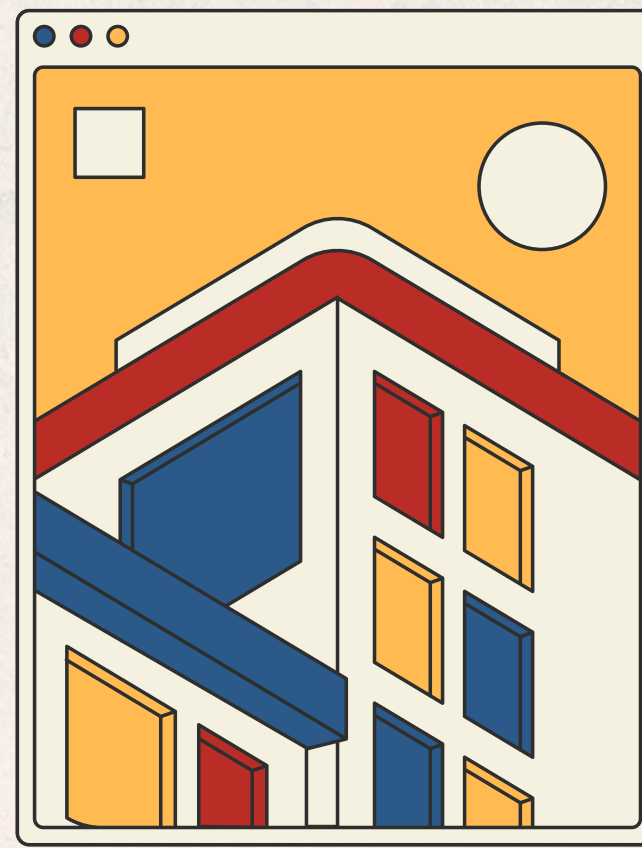
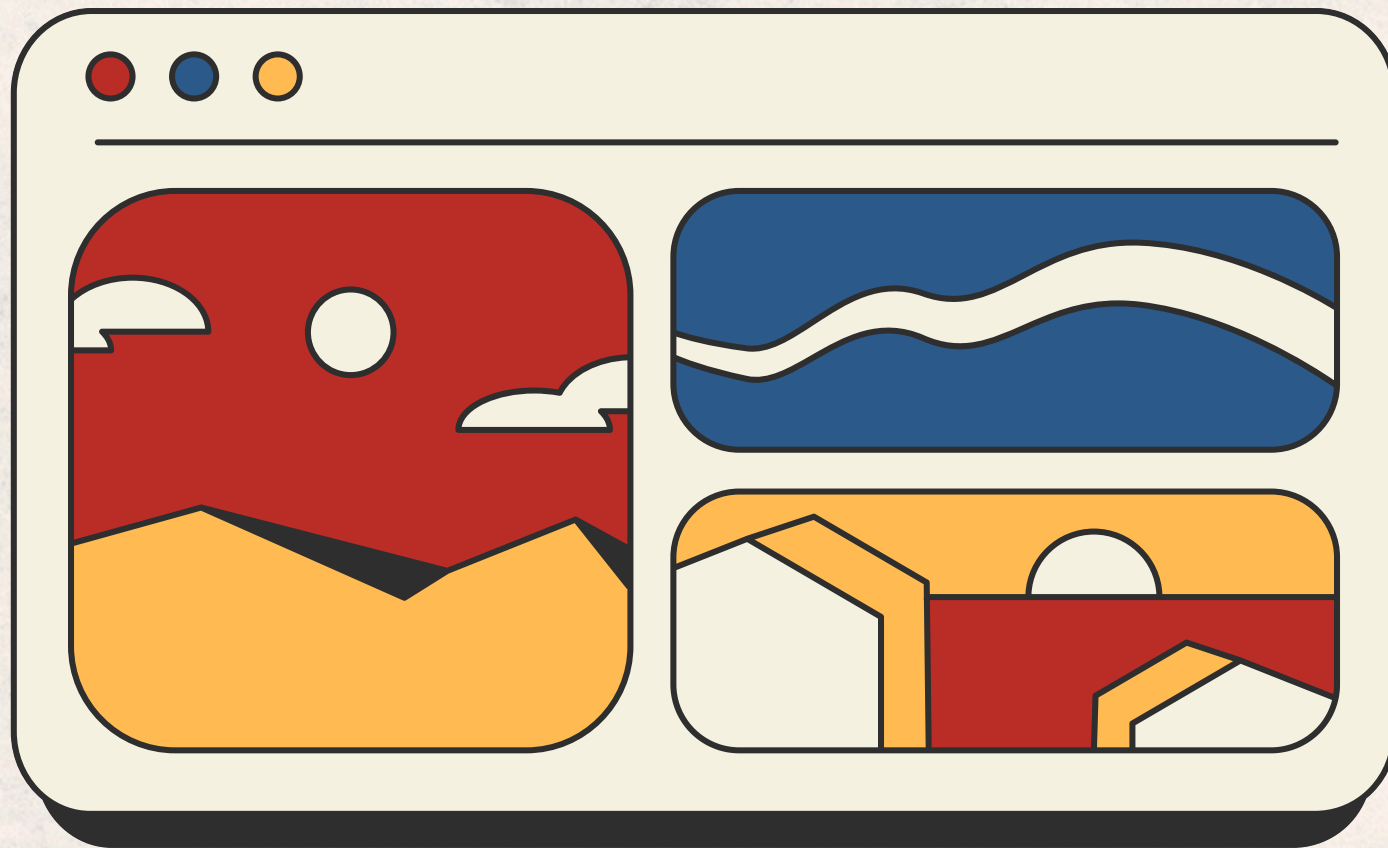


REDES SOCIALES

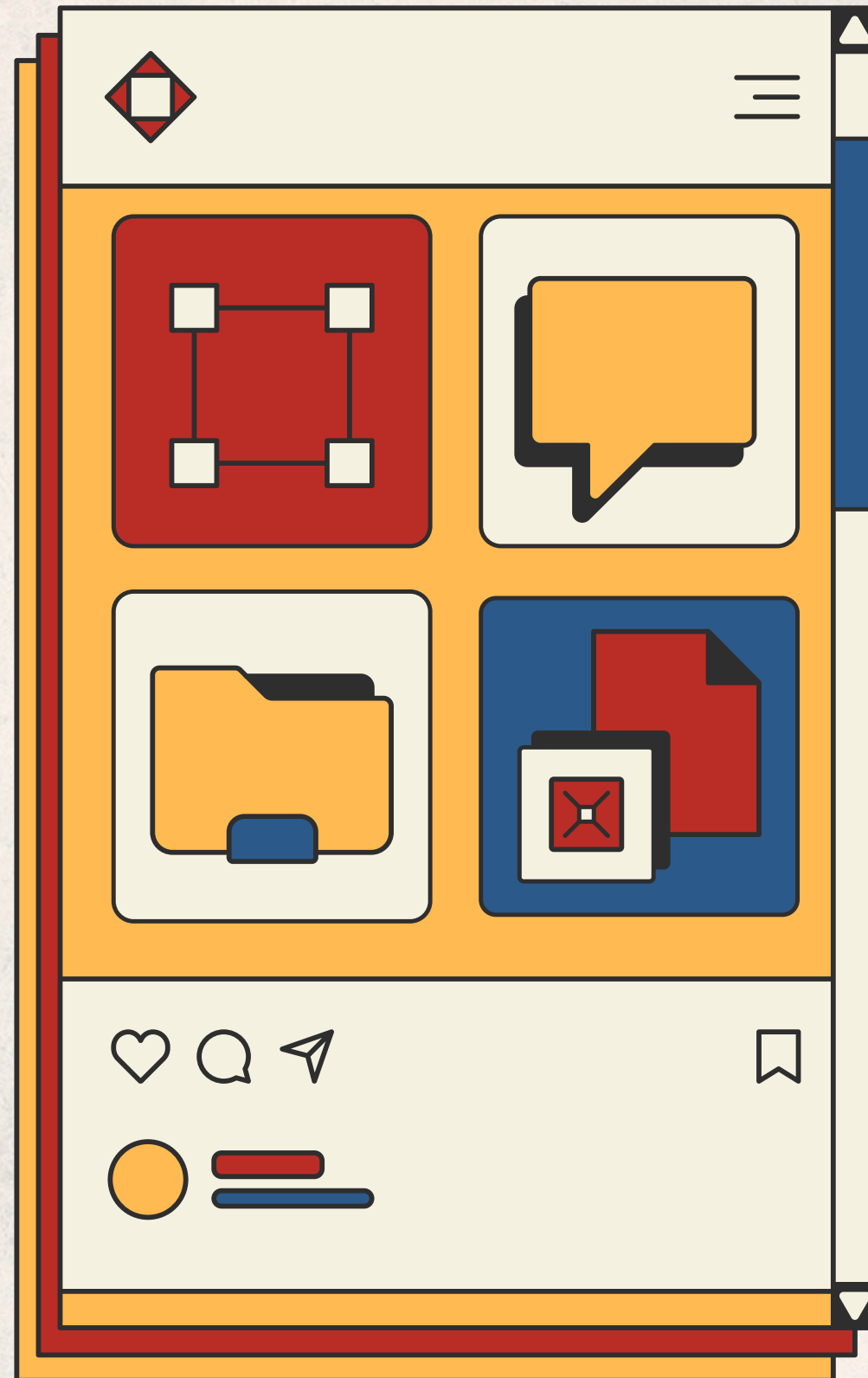
comunicación sindical



Comunicación estratégica | Contenido | Identidad | Medición



¿Qué vamos a ver hoy?



- Dudas
- Claves para comunicar en redes
- Adaptación del mensaje a cada red
- Creación de contenido con propósito
- Identidad y tono en redes
- Medición: ¿qué funciona y qué no?

¿Alguna duda de la instancia anterior?

CLAVES PARA COMUNICAR EN RRSS

- Mensajes claros y concisos
- Copys que llamen la atención
- Incluir llamados a la acción
- Usar emojis y elementos visuales
- Solo se ven 5 o 6 palabras, sin “ver más” .



Adaptación al canal



Instagram

Reels
Historias
Carruseles
Frecuencia alta



Facebook

Comunicados
Noticias
Videos informativos
Público adulto



WhatsApp

Rapidez
Grupos de
difusión
Directo



YouTube

Entrevistas
Videos explicativos
Mayor duración



X

Dinamismo
Noticias Breves
Aprovechar las
tendencias
Frecuencia 4 o 5 posts
semanales.



Cada red social tiene su lógica: sus públicos, su lenguaje y sus tiempos

No sirve copiar y pegar lo mismo en todas, hay que adaptar el mensaje al canal y al público

Creación de contenido

¿Cómo pensamos los contenidos?

¿Quién es el público?

**¿Qué queremos
decir?**

**¿Qué valor aporta este
contenido?**

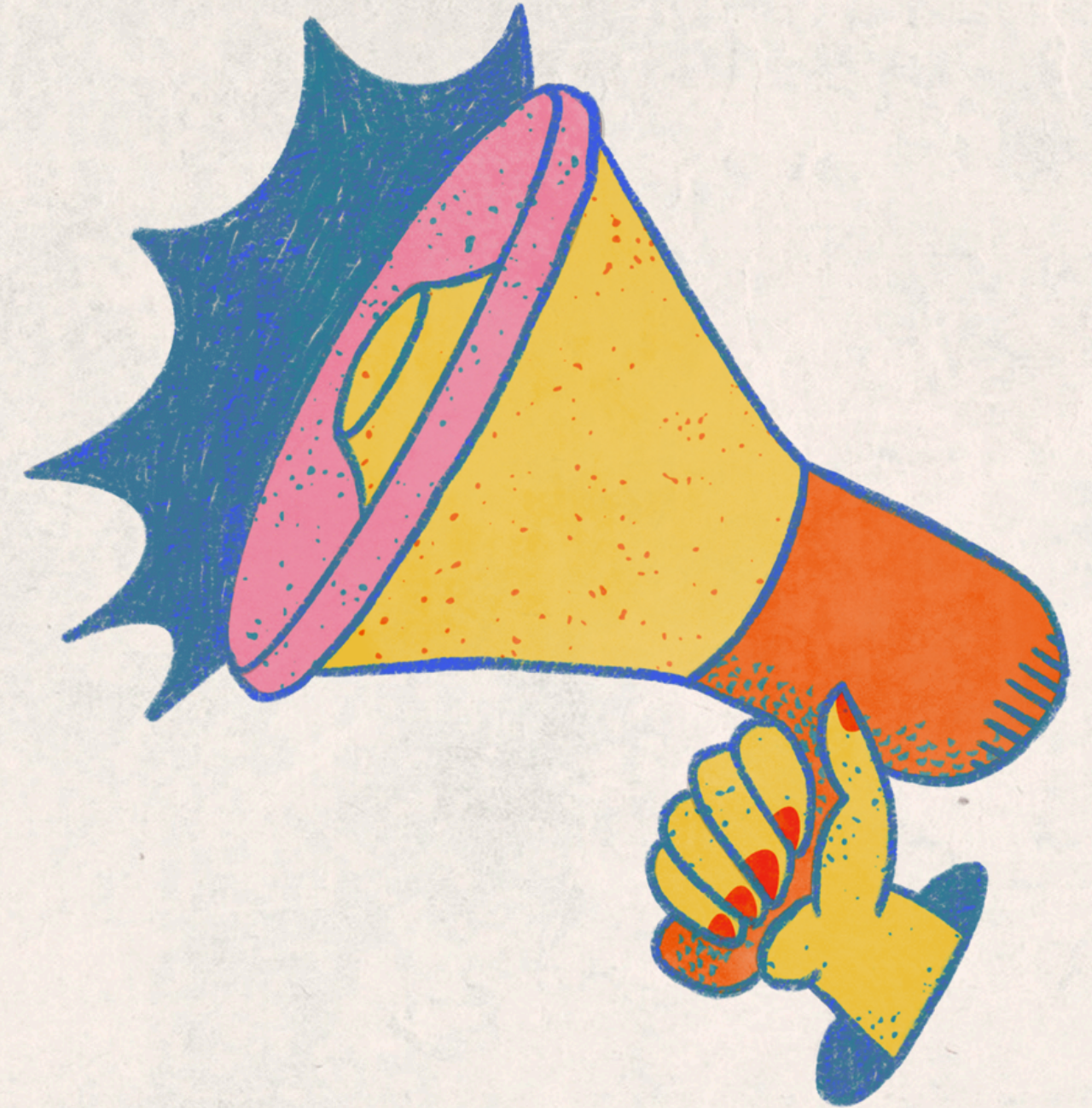
**¿Qué formato
conviene?**

**Antes de publicar, tenemos que hacernos estas preguntas.
No se trata de llenar las redes, sino de crear contenido con
intención: que informe, emocione, invite o movilice**

La voz del sindicato

¿Cómo suena la ATSS en redes?

- Cada organización tiene una voz, una forma de hablar
- El tono transmite identidad
 - ¿Formal o informal?
 - ¿Serio o amigable?
 - ¿Objetivo o persuasivo?



Medición e impacto

¿Cómo sabemos si funciona lo que publicamos?

ALCANCE

¿Qué nos dice?

Si el mensaje está llegando a muchas o pocas personas

- **Alcance:** Cantidad de personas únicas que vieron la publicación
- **Impresiones:** Cuántas veces se mostró (aunque sea a la misma persona más de una vez)
- **Seguidores:** Cantidad total de personas que siguen la cuenta

Si una publicación tuvo 2.000 de alcance y tenemos 1.000 seguidores, significa que alcanzamos a más gente de la que nos sigue.

Eso es bueno ya que estamos expandiendo el mensaje.

Medición e impacto

¿Cómo sabemos si funciona lo que publicamos?

INTERACCIÓN

¿Qué nos dice?

**Si la audiencia se siente conectada,
comprometida con el contenido**

- Me gusta / Reacciones: Indicador básico de aprobación
- Comentarios: Reflejan interés, dudas o debate
- Compartidos / Retweets: El mejor indicador → el contenido se multiplica
- Guardados (en Instagram): El contenido es útil o valioso

Una publicación con 300 me gusta y 2 comentarios puede parecer exitosa, y lo es. Pero si otra tiene menos likes pero 10 compartidos y 5 comentarios, esa segunda tiene mayor impacto real y comunitario.

Ejemplo

Información general

Visualizaciones ⓘ

1573

Alcance ⓘ

950

Interacciones ⓘ

38

Clics en enlaces ⓘ

6

💡 Descubre en qué puesto está esta publicación en comparación con tus últimas 10 publicaciones de Facebook.
[Ver publicaciones recientes](#)

Visualizaciones ⓘ

1573

Seguidores

Total

Seguidores

No seguidores

1505

68

📈 Este(a) post ha recibido **más interacciones** en comparación con tus recientes posts de Facebook.

Interacciones ⓘ

38

Me gusta y reacciones ⓘ

27

Comentarios ⓘ

7

Veces compartida ⓘ

3

Veces que se ha guardado ⓘ

1

Ejemplo



Este(a) post ha recibido más interacciones en comparación con tus recientes posts de Instagram.

Interacciones ⓘ

80

Me gusta y reacciones ⓘ

71

Comentarios ⓘ

2

Veces compartida ⓘ

4

Veces que se ha guardado ⓘ

3

Información general

Visualizaciones ⓘ

1777

Alcance ⓘ

1031

Interacciones ⓘ

80

Visualizaciones ⓘ

1777

Seguidores

Total

Desglose por seguidores

Seguidores

No seguidores

1677

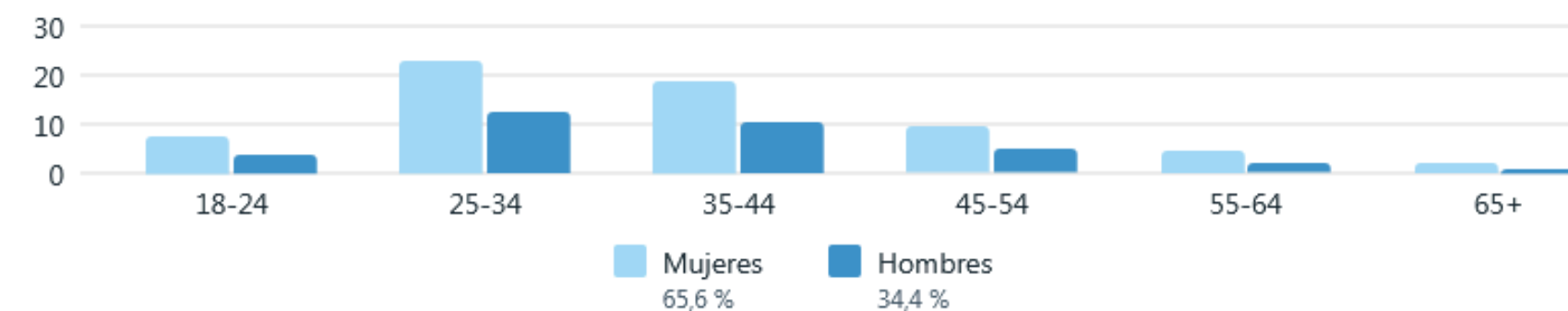
100

Alcance ⓘ

1031

Audiencia

Edad y sexo ⓘ



ACTIVIDAD



Objetivo: Aplicar lo visto sobre tono, claridad y formato de publicaciones.

Leer en voz alta un posteo real del sindicato

- **¿Qué entendieron del mensaje?**
- **¿Qué cambiarían para hacerlo más claro o llamativo?**
- **¿Cómo lo dirían en una historia de Instagram o en WhatsApp?**

ACTIVIDAD



atsspitcnt 6 sem

Compañeras, compañeros, el día de mañana conmemoramos un nuevo día del y la funcionaria del BPS, un día de descanso, pero también que es de valoración de la importante tarea que tenemos en nuestro día a día desde todos los lugares de trabajo y áreas que abarcan a nuestro BPS.

Una valoración que necesariamente debe hacerse tomando en consideración lo que han sido y son las condiciones en las que desarrollamos las tareas, los gravísimos problemas y atrasos que la gestión del organismo han ocasionado y cómo frente a una realidad completamente adversa hemos estado siempre, en base a nuestro compromiso con la gente y a la tarea que tiene este organismo de seguridad social, siendo un bastión en la defensa de derechos.



Esa ha sido y es nuestra función, llevar los derechos que da nuestra seguridad social a poblaciones muy diversas, a sectores amplísimos de nuestra sociedad, y que en la mayoría de los casos contempla a la parte más vulnerable de la población.

El compromiso, el trabajo, la dedicación y el verdadero carácter de ser servidoras y servidores públicos es lo que conmemoramos este 28 de mayo y es eso lo que celebramos, encontrándonos siempre de frente a la sociedad y a sus problemas, dando en el día a día lo mejor de nosotras y nosotros.

Compañeras, compañeros, seguimos dando la cara en nuestro trabajo diario, buscando las soluciones y mejoras que el Banco de Previsión Social necesita para dar el servicio que la población merece y al que tiene derecho, procurando siempre la mejora de nuestras condiciones laborales, que son las que en última instancia



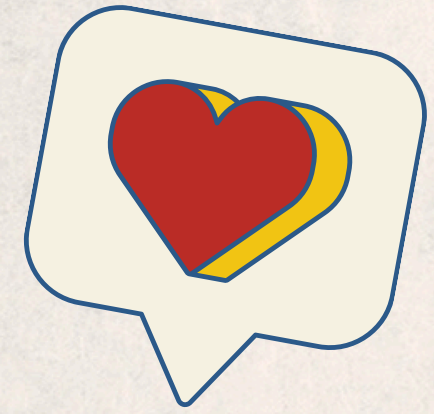
redundan en la clase de atención y respuesta que podemos dar.

Luchamos por más y mejor seguridad social para todo un país.

Muy feliz y merecido día del trabajador y trabajadora del BPS a todas y todos quienes desarrollamos tareas en este organismo.

Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social

¡Gracias por participar!



**Construyamos una comunicación sindical más clara,
cercana y colectiva.**

R DEL
COBARDE,
MOR
E GANA

Julio D'Elía secuestrados en Bs. As.
rio y es uno de los nietos recuperados
Plaza de Mayo.

Anexo n°2:

**Formularios de
evaluación**



Encuesta de evaluación

Encuesta de evaluación

Queremos conocer tu opinión sobre el trabajo realizado por el equipo de la FIC en el marco del Trabajo Final de Grado. Tus respuestas nos ayudan a seguir mejorando desde la formación.

Escala de evaluación:

- 1** Muy insatisfactorio
- 2** Insatisfactorio
- 3** Regular
- 4** Satisfactorio
- 5** Muy satisfactorio

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Qué tan claro te resultó el diagnóstico de comunicación presentado por el equipo?



1

2

3

4

5



¿Qué tan pertinente considerás que fue el análisis realizado sobre la comunicación interna del sindicato?



1

2

3

4

5



¿Considerás que las recomendaciones propuestas fueron útiles para pensar mejoras en la comunicación de ATSS?



1

2

3

4

5





Talleres de RRSS

Para cerrar este ciclo, queremos conocer tu opinión :)

Te invitamos a completar este breve formulario para brindarnos tu devolución sobre los talleres realizados en ATSS. ¡Gracias por haber sido parte!

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuál es su valoración general sobre los talleres? *

- ☐ Insatisfactorio
- ☐ Aceptable
- ☐ Satisfactorio
- ☐ Muy satisfactorio

¿Cómo calificarías los siguientes aspectos de los talleres? *

Muy Malo

Malo

Bueno

Muy Bueno

Contenido de
cada instancia

☐☐☐☐

Claridad de los
contenidos

☐☐☐☐

Duración de los
talleres

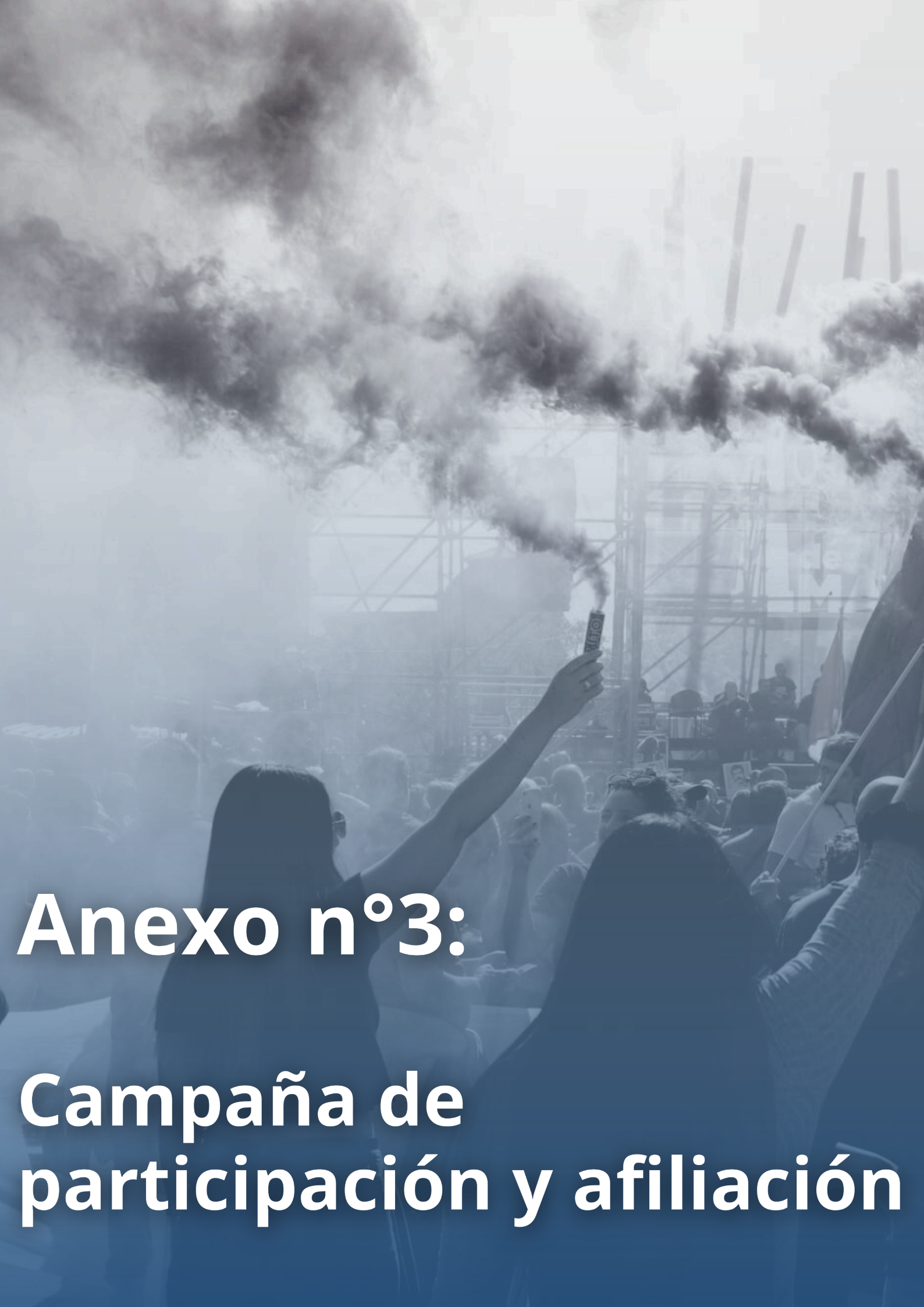
☐☐☐☐

Nivel de utilidad
del contenido
para ATSS

☐☐☐☐

Déjanos un comentario

Tu respuesta



Anexo nº3:

**Campaña de
participación y afiliación**

+info:     
@atsspitcnt

**AFILIARTE ES EL PRIMER PASO,
PARTICIPAR ES EL CAMBIO.**

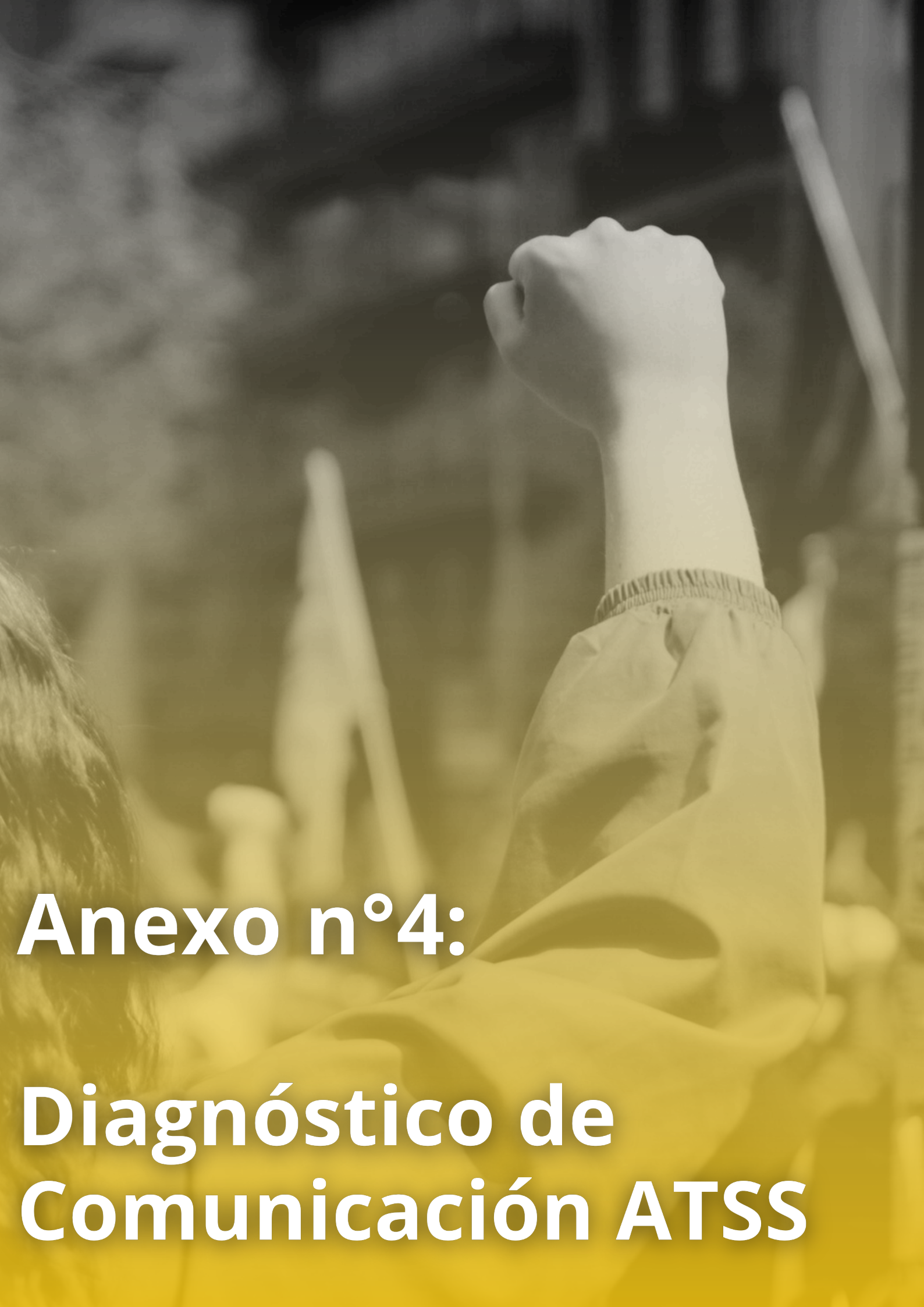


ATSS NO ES SOLO LUCHA, ES TEJER VÍNCULOS

SUMATE





A photograph of a person's arm and hand raised in a fist, set against a blurred background of a crowd. The image has a yellowish tint. The text is overlaid on the lower left portion of the image.

Anexo n°4:

**Diagnóstico de
Comunicación ATSS**



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA SEGURIDAD SOCIAL



Docente tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira

Benítez, Belén

Miguez, Karenina

Roca, Nicolás

Seoane, Agustina



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN



Docente tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira

Benitez, Belén 5.230.493-5

Míguez, Karenina 3.693.719-6

Roca, Nicolás 4.878.078-5

Seoane, Agustina 5.627.272-0

Índice

1.1. Fundación y origen de la ATSS	5
1.2 Características principales	6
1.3. Composición	7
1.4. Organigrama	8
1.5. Contexto y actualidad del sindicato	12
2. Definición de problemas y necesidades de comunicación	13
2.1. Problemas y necesidades manifestadas por la organización	13
2.2. Problemas y necesidades identificadas a partir del diagnóstico y validados con la organización	13
2.2.1. Árbol de problemas	14
3 Preguntas de Investigación	15
3.1. Pregunta principal	15
3.2. Preguntas complementarias	15
4. Objetivos	16
4.1. Objetivo general	16
4.2. Objetivos específicos	16
5. Marco Conceptual	17
5.1 Identidad	17
5.2 Imagen	18
5.3 Cultura organizacional	18
5.4 Canales de comunicación	19
5.5 Comunicación organizacional	20
5.6 Comunicación interna	21
5.7 Comunicación estratégica	22
5.8 Stakeholders y públicos	23
5.9 Participación	25
5.10 Comunicación y sindicatos	26
6. Antecedentes	27
6.1 Problemas comunes	27
6.2 Sindicatos públicos y privados	28
6.3 Relevancia de los antecedentes	29
7. Metodología	30
7.1 Análisis digital	30
7.2 Observación directa	30
7.3 Entrevistas	31
7.4 Sondeo de opinión	32
7.5 Bitácora	32
8.1 Dificultad para ampliar la perspectiva estratégica de la comunicación	34

8.2 Sobrecarga de información hacia afiliados	38
8.3 Fortalecer el sentido de pertenencia	41
8.4 Fortalecer la imagen organizacional proyectada	48
8.5 Validación de los problemas y necesidades identificados con la ATSS	51
9. Conclusiones	52
10. Recomendaciones	53
13. Anexos	59
13.1 Bitácora:	59
13.2 Pauta entrevistas:	62
13.2.3 Pauta de entrevista para afiliados y afiliadas de ATSS	64
13.2.4 Pauta de entrevista para afiliados y afiliadas delegados de ATSS	65
13.2.5 Pauta de entrevista para afiliados jubilados o pasivos de ATSS	66
13.5 Sondeo de opinión:	68



1. Introducción

El presente trabajo se desarrolla como práctica preprofesional en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional en el año 2024, de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República. El mismo se centra en la realización de un diagnóstico comunicacional para la organización sindical ATSS (Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social) que tiene como objetivo detectar sus principales problemas y necesidades comunicacionales, esbozando posteriormente una serie de recomendaciones para abordar los mismos.

1.1. Fundación y origen de la ATSS

La **Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social** (ATSS, 2021), denominada por sus siglas como **ATSS**, fue fundada el 24 de mayo de 1984. Es la unión de los trabajadores de la Seguridad Social que prestan servicios a cualquier título y perciben remuneración por sus actividades en cualquiera de las dependencias del Banco de Previsión Social, así como también los trabajadores jubilados que hubieren prestado servicios en dichas dependencias y que fueran expresamente reconocidos por la Asociación. En sus inicios la organización se llamaba Asociación de Trabajadores de la Dirección General de la Seguridad Social (ATDGSS), que años después con la creación del BPS se transformaría en la actual ATSS.

Su fundación se dio en el contexto de la dictadura militar por un conjunto de jóvenes que se encontraban exiliados, encarcelados y destituidos. Luego del Golpe de Estado, el gobierno dictatorial intervino lo que era el Banco de Previsión Social junto a otras instituciones, culminando en la Dirección General de la Seguridad Social en la fecha del 22 de octubre de 1979. Se eliminaron causales jubilatorias, elevaron las edades mínimas para el retiro, redujeron el monto de las jubilaciones y pensiones e impusieron una rebaja de las tasas de aportes patronales.

Tienen como objetivo representar y defender los derechos e intereses profesionales de sus asociados, vigilar el cumplimiento de las leyes o decretos que sean convenientes, representar a los afiliados ante cualquier organismo del estado o privado o que se crease, entre otros.

El sindicato cuenta con un local en Av. Daniel Fernandez Crespo 1780 en dónde se realizan asambleas, reuniones, juntas, actividades para afiliados, etc.

1.2 Características principales

Los objetivos principales que presenta el sindicato en sus estatutos (ATSS, 2000) son los siguientes:

- a) Promover la creación y cumplimiento de leyes que beneficien a sus afiliados.
- b) Proteger los derechos de sus miembros a través de servicios sociales y jurídicos, tanto en instancias judiciales como extrajudiciales.
- c) Colaborar con el Estado e instituciones en la solución de problemas relacionados con la profesión.
- d) Representar a los afiliados ante organismos estatales y privados en temas laborales, participando en negociaciones y tribunales.
- e) Asesorar y fiscalizar las tareas de sus representantes del personal en organismos con intereses gremiales, incluso interviniendo en su designación.
- f) Colaborar con otras instituciones con fines sociales o culturales organizadas por trabajadores de la Seguridad Social.
- g) Establecer vínculos con instituciones afines: Crear lazos con instituciones similares, tanto nacionales como extranjeras.
- h) Promover la formación y capacitación profesional de sus asociados mediante cursos, conferencias y otras actividades educativas.
- i) Crear un centro social, un lugar de encuentro donde se propongan actividades para los afiliados.
- j) Fomentar solidaridad, unión y cooperación entre los asociados en todo el país, estableciendo centros regionales y departamentales.
- k) Mantener informados a sus miembros mediante boletines y espacios radiales.
- l) Crear organismos que mejoren las condiciones morales, físicas, económicas y de previsión social de los afiliados, como cajas de ahorro, asistencia médica, centros deportivos y colonia de vacaciones.

Los principales valores y principios de la organización se detallan a continuación:

- a) Como parte de la unidad orgánica de la clase trabajadora del Uruguay (PIT-CNT), se asume el compromiso en la búsqueda de sus objetivos en la defensa de las libertades sindicales y en las reivindicaciones económicas, sociales y laborales de los trabajadores.
- b) Defensa de los intereses particulares y generales de los trabajadores promocionando la democracia, libertad, justicia social en la búsqueda de una sociedad sin explotadores ni explotados
- c) Democracia representativa mediante intervención directa de sus afiliados en la toma de decisiones, con independencia frente al estado, patrones, partidos políticos y sectas religiosas, respetando igualmente las convicciones ideológicas, políticas, religiosas, de los afiliados, existiendo el derecho a la crítica.
- d) Fraternidad nacional e internacional con todos los movimientos y organizaciones populares en la búsqueda de la unidad del movimiento sindical, bajo el internacionalismo proletario, en la lucha contra la emancipación y el derecho a la autodeterminación como garantías de la paz mundial.

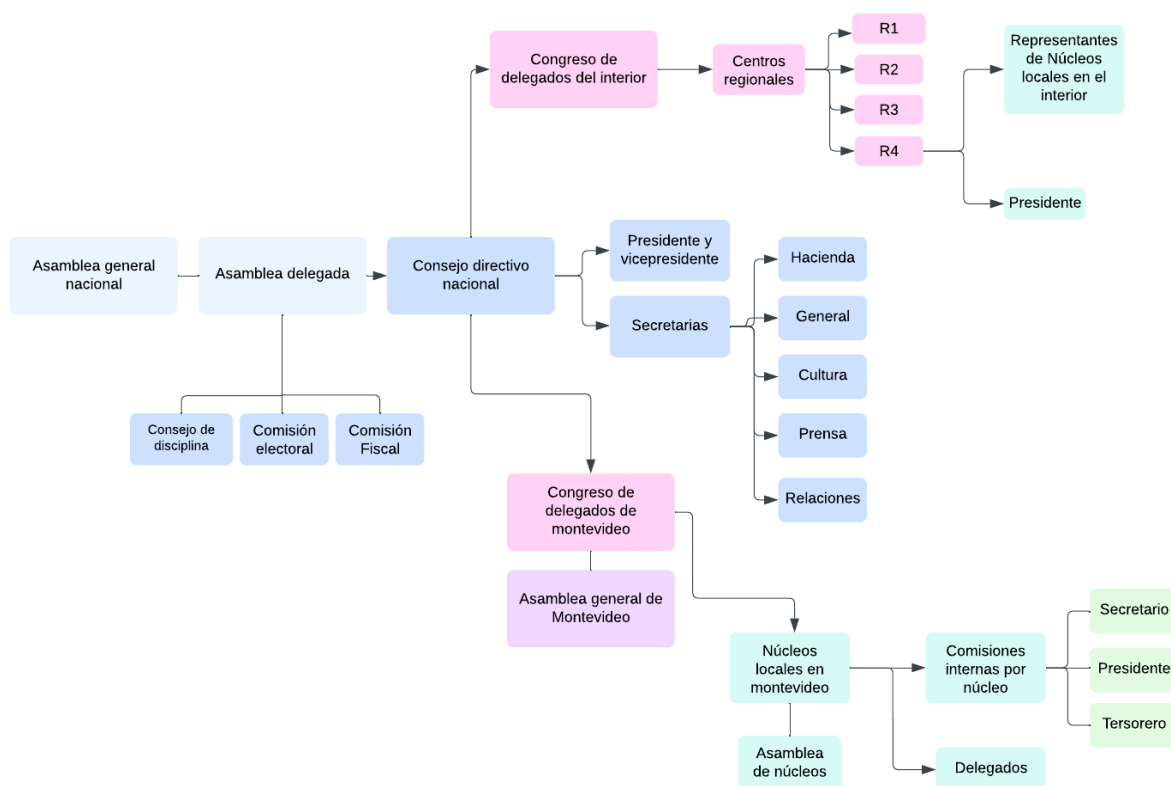
1.3. Composición

El sindicato cuenta con 1750 afiliados/as distribuidos en los 19 departamentos del Uruguay: Montevideo 1165, San Jose 39 , Colonia 49, Soriano 28, Paysandu 24, Rio negro 16, Salto 38, Artigas 20, Rivera 18, Tacuarembó 19, Durazno 18, Florida 21, Flores 16, Canelones 144, Maldonado 59, Rocha 21, Lavalleja 25, Treinta y tres 14, Cerro Largo 16.

Tal como se aprecia en los datos mencionados, Montevideo es el departamento que cuenta con mayor cantidad de afiliados que representan el 67% del total en comparación con los afiliados del interior, que alcanzan los 585 representando el 33% del total.

Basándonos en la cantidad de afiliados de la ATSS y en la cantidad de funcionarios del BPS (BPS, 2021), que cuenta con un aproximado de 3600, la tasa de afiliación de la ATSS es de un 49%, un número valorado positivamente por los directivos del sindicato.

1.4. Organigrama



Fuente: Elaboración del Equipo Universitario.

La Asamblea General Nacional (AGN) es la máxima autoridad del gremio y está constituida por todos los afiliados en el goce de sus derechos. Sus resoluciones son definitivas y sólo pueden ser revocadas por otra Asamblea General con una votación mayor. Se reúne ordinariamente cada tres años y extraordinariamente cuando lo soliciten el Consejo Directivo Nacional (CDN) o un tercio de los afiliados. La AGN tiene competencias para definir las políticas generales del gremio, aprobar y modificar el estatuto, elegir a los miembros del CDN, y revisar y revocar resoluciones de otras asambleas y del CDN. Para sesionar, la AGN requiere un quórum de la mitad más uno de sus miembros en primera convocatoria y, de no lograrse, puede sesionar con cualquier número de afiliados en segunda convocatoria. Su soberanía descansa en la Asamblea Delegada en tanto la misma no se reúna, siendo a su vez el órgano de apelación de las resoluciones de la Asamblea Delegada.

La Asamblea Delegada, máxima autoridad de la Asamblea General Nacional según el Estatuto, está formada por delegados elegidos cada dos años por cada Núcleo Local, junto con los miembros del Consejo Directivo Nacional, quienes tienen voz pero no voto. Sus resoluciones sólo pueden ser revocadas por otra Asamblea Delegada o por la Asamblea General Nacional. Se reúne anualmente de manera ordinaria y extraordinariamente a solicitud del Consejo Directivo Nacional, el Congreso de Montevideo, el Congreso del Interior o el 20% de los afiliados. Para sesionar se requiere un quórum del 60% en primera convocatoria, 50% en segunda y 40% en tercera, con al menos un 10% de delegados del Interior. Las convocatorias deben hacerse con 60 días de antelación para sesiones ordinarias y 10 días para extraordinarias, pudiendo reducirse a 72 horas en casos urgentes, mediante publicaciones en diarios nacionales y carteleras gremiales que especifiquen el orden del día. Sus competencias incluyen interpretar y aplicar el Estatuto, definir la política general del gremio, establecer lineamientos organizativos, realizar balances gremiales, sustituir temporalmente órganos de gobierno en caso de acefalía, censurar al Consejo Directivo Nacional, resolver apelaciones, decidir sobre relaciones sindicales, afiliación y desafiliación, fijar el régimen financiero y cuotas, autorizar operaciones inmobiliarias, decretar amnistías, declarar el gremio en conflicto y considerar memoria y balance anual. La revocación de mandatos del Consejo Directivo Nacional, la Comisión Electoral o el Consejo de Disciplina requiere dos tercios de votos y convocar elecciones en máximo 60 días.

El Consejo Directivo Nacional (CDN) está compuesto por 17 miembros: 1 por cada una de las cuatro regiones del Interior, 4 por el departamento de Montevideo y 9 elegidos a nivel nacional. Estos miembros son elegidos por un período de dos años, con posibilidad de reelección. El CDN tiene como funciones dirigir y administrar la Asociación con amplias facultades legales y estatutarias, cumplir y hacer cumplir las resoluciones de los órganos de gobierno de la Asociación (de la Asamblea General Nacional, de la Asamblea Delegada), intervenir en comisiones que incumplan sus funciones, elaborar reglamentos, aceptar nuevos afiliados, tomar resoluciones urgentes, elaborar la Memoria y el Balance Anual, y convocar a los órganos de gobierno. También preside las Asambleas y Congresos del gremio.

Miembros del Consejo Directivo Nacional:

- a) Presidente y vice: Representa a la Asociación, convoca y preside las sesiones del CDN, firma actas y documentos, confecciona la memoria y el balance anual, resuelve asuntos urgentes y prepara el orden del día del CDN y de la Asamblea General Nacional. El Vicepresidente asume las funciones del Presidente en su ausencia.

- b) Secretaría General: Ejecuta y controla el cumplimiento de las resoluciones del CDN, conduce la correspondencia y documentos del CDN, supervisa comisiones y cumple funciones encomendadas.
- c) Secretario de Hacienda: Administra los valores de la Asociación, recibe ingresos, efectúa pagos, presenta balances semestrales y anuales y firma obligaciones sociales.
- d) Secretario de Relaciones: Coordina relaciones con organismos sindicales, reúne información sobre organismos gremiales nacionales y extranjeros.
- e) Secretario de Prensa y Propaganda: Difunde información del CDN, coordina el uso de medios de difusión y colabora con el Secretario de Cultura.
- f) Secretario de Cultura: Programa actos, organiza cursos para elevar la capacidad gremial y cultural de los asociados, organiza la Biblioteca Social y colabora con el Secretario de Prensa y Propaganda.

El Congreso de Delegados del Interior está integrado por delegados del interior elegidos por los núcleos locales, junto con los miembros del Consejo Directivo Nacional que participan con voz pero sin voto. Puede ser convocado por el Consejo Directivo Nacional, la Asamblea Delegada, dos centros regionales o quince núcleos locales, con un quórum progresivo para sesionar. Se publica la convocatoria en medios nacionales y locales, detallando el orden del día. Este congreso elige una Mesa Ejecutiva Regional, resuelve problemas profesionales, propone acciones ante conflictos y administra fondos gremiales específicos para su sector.

El Congreso de Delegados de Montevideo está compuesto por delegados elegidos por los núcleos locales del departamento, con participación del Consejo Directivo Nacional sin derecho a voto. Puede ser convocado por el Consejo Directivo Nacional, la Asamblea Delegada o por el 20% de sus integrantes, con al menos 7 días de anticipación. Requiere quórum progresivo: 70% en primera convocatoria, 60% en segunda y 50% en tercera. En urgencias, se puede convocar con 24 horas de antelación, manteniendo los mismos quórums, mediante avisos en radios y carteleros gremiales. Sus funciones incluyen elegir una Mesa Ejecutiva del departamento, resolver problemas locales, proponer acciones a la Asamblea Delegada en conflictos y administrar fondos voluntarios para asuntos sindicales.

La Asamblea General de Montevideo se compone por todos los afiliados del departamento junto con los miembros del Consejo Directivo Nacional (CDN), quienes tienen voz pero no voto si son electos por el Interior. Puede ser convocada por el CDN, por mayoría simple del Congreso de Montevideo, o por solicitud del 20% de los afiliados trabajadores en Montevideo.

Tiene las mismas competencias que el Congreso de Delegados de Montevideo y requiere los siguientes quórum para sesionar: 30% en primera convocatoria, 20% en segunda, y se puede sesionar en tercera convocatoria con los presentes.

Los Centros Regionales son entidades que representan a las distintas regiones del interior del país. Estas regiones están divididas en cuatro áreas geográficas específicas: la Región 1 abarca Salto, Paysandú, Río Negro y Soriano; la Región 2 incluye Rivera, Tacuarembó, Durazno y Artigas; la Región 3 comprende Colonia, San José, Florida, Canelones y Flores; y la Región 4 engloba Cerro Largo, Treinta y Tres, Lavalleja, Rocha y Maldonado. Cada centro está compuesto por representantes de los Núcleos Locales de la región y presidido por un miembro del Consejo Directivo Nacional (CDN). Tienen la facultad de decidir la rotación de su sede entre los Núcleos Locales, y el secretario del centro pertenece al núcleo donde se encuentre la sede actual. Aunque no tienen jerarquía formal dentro de la organización nacional, los Centros Regionales desempeñan un papel crucial como enlace entre los Núcleos Locales y el CDN, facilitando la colaboración, consulta y difusión de la Asociación.

Los Núcleos Locales están formados por afiliados de una misma localidad, zona o edificio, siempre que superen los 20 afiliados. El Consejo Directivo Nacional puede autorizar la formación de Núcleos con menos afiliados. Cada Núcleo elige una Comisión Interna que puede tener entre 3 y 9 miembros, con funciones específicas según el área geográfica. En Montevideo, pueden delegar funciones en una Asamblea Representativa del Local. Las Asambleas de Núcleo sesionan con un mínimo del 30% de los afiliados y se convocan mediante publicaciones en las carteleras de los lugares de trabajo. Sus responsabilidades incluyen elegir delegados a órganos representativos y promover iniciativas de los afiliados.

El Consejo de Disciplina está compuesto por tres miembros con mandatos de dos años, elegidos según lo establecido en los Estatutos y pueden ser reelegidos. Se convoca cuando sea necesario por el Consejo Directivo Nacional. Regula el régimen de disciplina social, basado en la gravedad de las faltas, aplicando sanciones como observación, suspensión en derechos sociales o separación, conforme al principio de gradualidad y proporcionalidad. Los casos de suspensión no exime al afiliado del pago de cuotas sociales. Antes de aplicar una sanción, se notifica al afiliado con un plazo de 5 días para presentar su defensa. Si se mantiene la sanción, el afiliado puede apelar ante la Asamblea Delegada dentro de los 15 días siguientes a la notificación.

La Comisión Fiscal está compuesta por tres miembros principales con igual número de

suplentes, con mandatos de dos años renovables. Su función es verificar los pagos autorizados, la correcta contabilidad, realizar arqueo de caja periódicos, visar el Balance y Memoria, y aconsejar sobre mejoras en la organización financiera. Además, puede convocar a la Asamblea Delegada en caso de vacancia del Consejo Directivo Nacional.

La Comisión Electoral también cuenta con tres miembros principales y el mismo número de suplentes, con mandatos renovables cada dos años. Organiza y preside los procesos electorales, actúa como juez de primera instancia en las elecciones, proclama a los candidatos electos y resuelve las apelaciones sobre decisiones electorales, las cuales pueden ser llevadas ante la Asamblea Delegada para una decisión definitiva.

1.5. Contexto y actualidad del sindicato

En la actualidad el sindicato se encuentra en conflicto, abanderando en apoyo al PIT - CNT, el movimiento nacional de defensa de la seguridad social. El mismo surge como respuesta del pueblo uruguayo para confrontar la Reforma de la Seguridad Social propuesta por la Comisión de Expertos en Seguridad Social, creada por la Ley de Urgente Consideración. La reforma es criticada por enfocarse solo en resolver el déficit de la seguridad social, trasladando el peso sobre la clase trabajadora y las generaciones presentes y futuras, y descuidando muchas prestaciones y servicios esenciales para la protección social. El movimiento sindical ha defendido el Diálogo Nacional como medio democrático para procesar reformas y eliminar el lucro en este derecho fundamental, promoviendo un proyecto alternativo elaborado por el Equipo en Representación de los Trabajadores en el Banco de Previsión Social que tiene como principales modificaciones establecer la edad de retiro en 60 años, equiparar las pasividades mínimas al salario mínimo y eliminar las AFAP. Dicho proyecto se funda y plantea un enfoque integral de Protección Social que incluye salud, trabajo, maternidad, invalidez, vejez y cuidados, abordando desafíos como la baja natalidad, mayor longevidad y la automatización del trabajo. En abril del 2024 se logró llegar a las 276.600 firmas mínimas necesarias para validar el plebiscito, el cual se votó el 27 de octubre junto con las elecciones nacionales.



2. Definición de problemas y necesidades de comunicación

2.1. Problemas y necesidades manifestadas por la organización

ATSS percibe problemas con la comunicación hacia sus afiliados, entienden que a pesar de contar con múltiples canales y formatos por los cuales se transmiten los mensajes y la información, no logran la participación e intercambio que les gustaría.

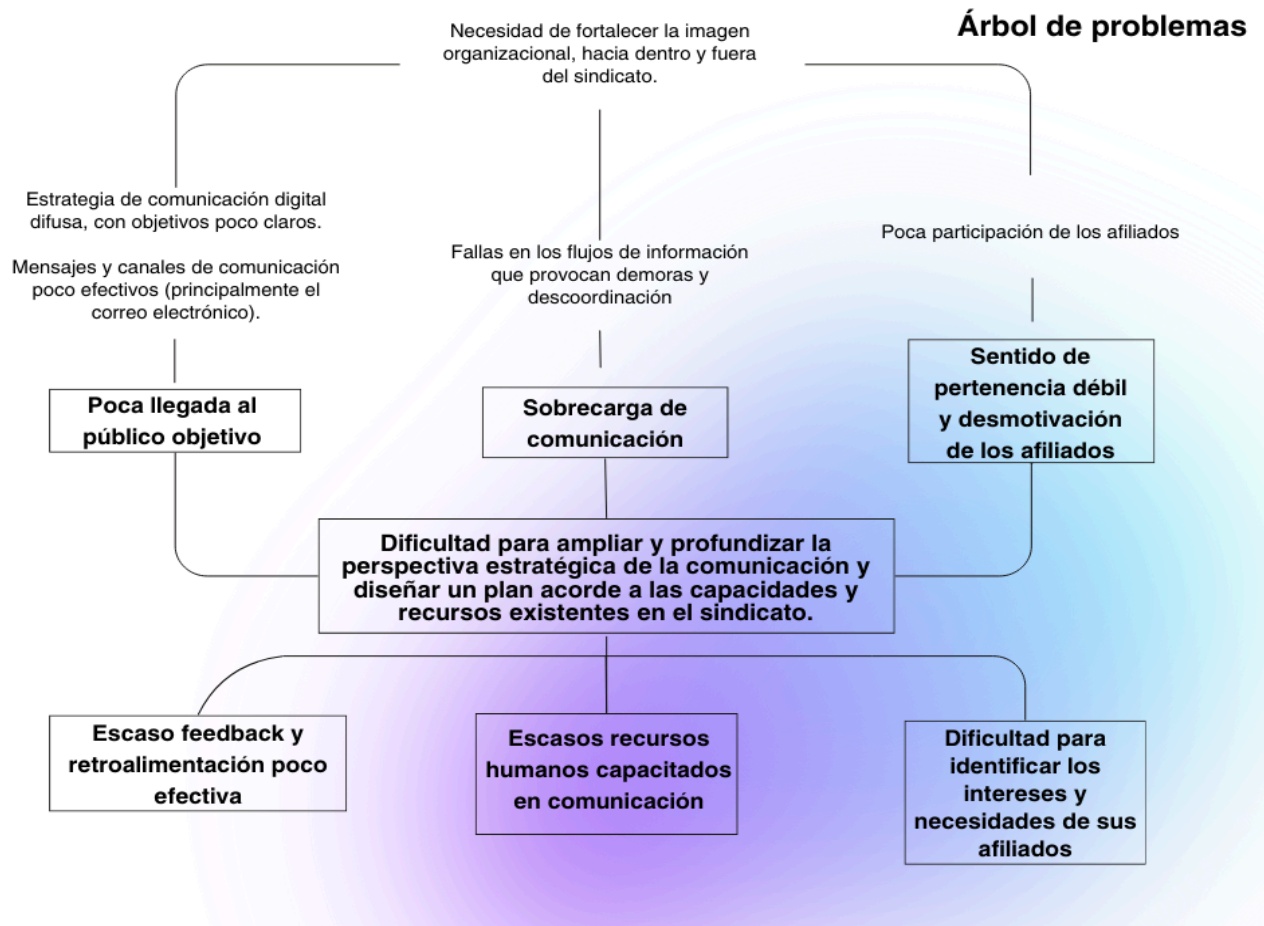
2.2. Problemas y necesidades identificadas a partir del diagnóstico y validados con la organización

A partir del proceso de diagnóstico realizado por el equipo universitario se identificó como problema principal **la dificultad para ampliar y profundizar la perspectiva estratégica de la comunicación y diseñar un plan acorde a las capacidades y recursos existentes en el sindicato**. De este problema, se desprenden los siguientes:

- Canales y mensajes de comunicación poco efectivos (principalmente el correo electrónico)
- Fallas en los flujos de comunicación e información que provocan demoras y descoordinación
- Estrategia de comunicación digital difusa, con objetivos poco claros
- Poca llegada al público objetivo
- Sobrecomunicación
- Poca participación de los afiliados
- Dificultad para identificar los interés y necesidades de sus afiliados

- Escasos recursos humanos capacitados en comunicación
- Escaso feedback y de retroalimentación efectiva
- Necesidad de fortalecer la imagen organizacional, hacia dentro y fuera del sindicato.

2.2.1. Árbol de problemas





3. Preguntas de Investigación

Para la realización del presente diagnóstico se definieron las siguientes preguntas de investigación:

3.1. Pregunta principal

¿Cuáles son las prácticas y procesos de comunicación interna y externa de la ATSS?

3.2. Preguntas complementarias

- ¿Qué características presentan los canales de comunicación del sindicato, y cuán efectivos son?
- ¿Cómo funciona y qué características presenta la participación de los afiliados?
- ¿En qué medida sus afiliados se sienten identificados con el sindicato y desarrollan un sentido de pertenencia?
- ¿Existe un plan estratégico de comunicación?
- ¿Cómo funcionan los flujos de comunicación e información dentro del sindicato?
- ¿El sindicato logra dar respuesta a las necesidades e intereses de sus afiliados?
- ¿Cómo perciben los afiliados al sindicato?



4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Analizar los procesos y prácticas de comunicación interna y externa de la ATSS, identificando problemas y necesidades.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar los públicos de la ATSS y su relación con el sindicato.
- Analizar las formas y mecanismos de participación a la interna del sindicato.
- Identificar los flujos de comunicación e información existentes en la organización.
- Analizar los canales y mensajes de comunicación de la ATSS.



5. Marco Conceptual

A partir de los problemas y necesidades de comunicación identificados en la organización, se presentan en esta sección algunos conceptos claves que serán fundamentales para el análisis, tales como:

5.1 Identidad

De acuerdo con Ana Inés Pepe (2011), la identidad es lo que caracteriza a la organización, podría decirse que es como su “corazón”, también, es el conjunto de atributos propios, centrales, perdurables y distintivos (productos, servicios, actitudes, valores, conductas, cultura) con los cuales se autoidentifica y autodefine haciéndose única, irrepetible y diferente a otras entidades, en definitiva, es lo que la organización es y desea ser, influyendo en la forma en la que es percibida por el entorno y en sus vínculos con otros actores. Se conforma con una lógica interna propia, una personalidad y esencia característica, que determina su forma de interpretar y percibir los diferentes acontecimientos, siendo central en su gestión al definir los temas estratégicos, los recursos y las capacidades necesarias para mantenerse y desarrollarse en la sociedad.

Complementando lo anteriormente expuesto, Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989) quienes entienden la identidad como un mecanismo de control, cohesión e integración, ya que funciona como reguladora de los comportamientos que son aceptados o no dentro de la organización, promoviendo y ayudando a comprender los que son aceptados.

Por otra parte, estos autores plantean que dicha identidad se construye y logra la estabilidad a lo largo del tiempo, mediante la construcción de la cultura organizacional, del sentido de pertenencia y de las experiencias compartidas (Etkin & Schvarstein, 1989). Pero la misma, no es fija ni inmutable, tiene la posibilidad de evolucionar ante los cambios del entorno, transformando así algunos de sus valores, comportamientos aceptados y presunciones

básicas. Esto es visto como un desafío, ya que muchos de los miembros de la organización, presentarán resistencia a dichos cambios que probablemente no reflejan sus creencias previas.

5.2 Imagen

En base a Arranz (1997), se puede decir que la información que llega a los públicos, vehiculizada mediante las manifestaciones visuales en los diferentes medios (publicidad, prensa, diseño, redes sociales, etc) y la percepción que esos públicos tienen al interactuar con la organización (comportamientos del personal, atención al cliente, productos y servicios que ofrece, etc) serán los insumos para una constante emisión de mensajes, voluntarios e involuntarios emitidos por la organización pueden presentar resistencia ante dichos cambios, por ejemplo por sentir que estos no reflejan sus creencias previas. Son éstos quienes construyen la imagen que la organización está teniendo en la actualidad en base a sus percepciones, experiencias y opiniones, comparando consciente o inconscientemente, lo que la organización dice que es y hace (mensajes voluntarios), con lo que la organización realmente es (mensajes involuntarios), reflejo de sus acciones e interacciones cotidianas con los públicos.

Para Costa (2009) dicha construcción de imagen, es mental, no se encuentra en un ambiente físico, se acumula en la memoria latente de los públicos y se funda en un conjunto de valores, sentimientos y percepciones que le dan sustento. Es el resultado de lo que la organización proyecta y cómo es interpretado por los públicos.

En conjunto con Capriotti (2009), se puede decir que la imagen es el medio por el cual la identidad se plasma en la mentalidad de los públicos, es el reflejo de cómo esta es vista y entendida por ellos a través de la comunicación y comportamientos de la organización, siendo dichas acciones, su única forma de gestionar la imagen de forma indirecta. Gestionar bien la misma, implica lograr que la percepción pública sea positiva y coherente con lo que la identidad de la organización quiere proyectar, lo que trae como consecuencia el fortalecimiento de la reputación y de las relaciones con sus públicos.

5.3 Cultura organizacional

Etkin define a la cultura organizacional como “el conjunto de conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en las relaciones cotidianas” (Etkin, 2000, p.221).

El autor Incluye tanto elementos explícitos, los conocimientos y tecnologías compartidos, como implícitos, las imágenes, representaciones mentales, mitos y leyendas. Según él, la cultura no es impuesta externamente, se construye y transmite a través de la educación y sociabilización dentro de una organización, comprendiendo y adoptando ciertas pautas y códigos de comportamiento aceptados que se manifiestan mediante las creencias, premisas y supuestos que influyen y determinan los comportamientos, formas de pensar, sentir y de ver la realidad que aseguran la coherencia cultural (Etkin, 2000).

Dicho autor también resalta la importancia de las microculturas y subculturas que son formadas por grupos diversos dentro de la organización, con sus propias reglas, maneras de actuar, sus propios modelos mentales. Los mismos coexisten y representan la desigualdad dentro de la estructura organizativa, encontrándose la cultura en la intersección de ellas, donde por diferentes motivos coinciden principios, valores, mitos y creencias (Etkin, 2000).

Lo anteriormente mencionado se relaciona con lo planteado por Schein (1998) quien afirma y coincide con Etkin, en considerar a la cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos aceptados y validados por un grupo de personas, los cuales determinan y condicionan su forma de percibir y ver la realidad. Entre ellos se encuentran los artefactos, elementos visibles y tangibles de una organización, como su estructura, procesos, comportamientos. Estos son justificados por un conjunto de valores compartidos, creencias, normas que guían el comportamiento, siendo la esencia de la cultura, creencias profundas, inconscientes e implícitas que los miembros de la organización las consideran como verdades innegables (Schein, 1998).

Dicha cultura para el autor es la fuerza estabilizadora que permite la cohesión y se da como resultado de la solución a los problemas de adaptación externa y interna, teniendo como contracara la dificultad para el cambio, ya que las mismas presunciones básicas que dan la estabilidad y determinan el comportamiento colectivo, están tan profundamente arraigadas, que es difícil cambiarlas (Schein, 1998).

5.4 Canales de comunicación

Según Kreps (1995) el flujo de los mensajes en las organizaciones se describe como estructura formal de organización. Su estructura formal sigue el diagrama de organización, en donde se

visualiza la jerarquía ya prescrita en las relaciones de poder dentro de la organización, en donde dependiendo de los títulos de trabajo, algunas relaciones formales se prescriben entre los funcionarios al momento de desempeñar sus trabajos. En el diagrama se estructura lo formal y planificado de la organización, indicando las líneas formales de la comunicación en las organizaciones.

A raíz de esto se realiza una división de tres formas importantes de flujo de mensajes de comunicación formal (descendente, ascendente y horizontal) los cuáles siguen tres líneas prescritas de comunicación en el diagrama de organización. “La comunicación descendente fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización.” (Kreps, 1995, p. 227). Es el sistema de mensaje formal más básico y dirige el desempeño de los trabajadores al cumplir con las tareas de la organización. “La comunicación ascendente fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto (a menudo directivo).” (Kreps, 1995, p. 227). Esta división da retroalimentación a los directores sobre los problemas actuales de la organización y determina la efectividad de la comunicación descendente. También, alimenta la participación e involucración de todos los integrantes de la organización.

“La comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.” (Kreps, 1995, p. 229) Es un tipo de flujo que facilita la coordinación de tareas y se establece como un canal de comunicación formal para el manejo de problemas y conflictos entre los miembros de la organización. Para que estas comunicaciones y los flujos de mensajes sean utilizados de manera eficiente, la dirección debe ser consciente de la importancia que tienen los mismos.

5.5 Comunicación organizacional

Margarida Krohling (2012) sostiene que la comunicación organizacional es un fenómeno complejo, dentro de las organizaciones, que hace referencia a cómo se procesan y gestionan los flujos de información y la interacción dentro y fuera de la misma. Destacando asimismo su carácter esencial para él, su esencialidad para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, ya que facilita la conexión y el entendimiento entre sus miembros y con el entorno. La comunicación en las organizaciones se estudia con una perspectiva interdisciplinar, que abarca el contexto político, económico y social, y se manifiesta a través de diferentes modalidades como la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, y el uso de

medios digitales y redes sociales (Krohling, 2012).

Según Kreps (1995) la comunicación en las organizaciones es el proceso por el cual los miembros de una organización transmiten y reciben mensajes dentro del contexto organizacional. Este proceso incluye la creación, intercambio, interpretación y almacenamiento de mensajes dentro de la organización. Kreps (1995) enfatiza que la comunicación es fundamental para la organización, ya que facilita la coordinación de actividades, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la integración de los miembros en la cultura organizacional.

Siguiendo en esta línea, Restrepo (1995) señala que a través de la comunicación la organización: configura sus acciones, se da a conocer a sus públicos, genera las relaciones para orientar hacia un propósito y ejecuta el ciclo de comunicación contemplando la palabra de quienes participan en una institución para que puedan intervenir en ella y hacerla lo que es.

5.6 Comunicación interna

Según Brandolini, et al (2008) la comunicación interna no solo se trata de la mera transmisión de información, es considerada como una herramienta esencial de gestión, que también puede entenderse como una técnica o un medio para alcanzar un fin, siendo esencial eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes que se transmiten.

Dicha comunicación está dirigida al público interno y a todos sus integrantes, teniendo como eje principal generar un entorno productivo y de confianza, promoviendo la cohesión, motivando a que los integrantes de la organización se organicen y coordinen, enfocando su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la misma.

Según Andreu (1996) la comunicación interna se refiere a los procesos y estrategias que las organizaciones emplean para intercambiar información, ideas y sentimientos entre sus miembros o afiliados. Esto incluye tanto la comunicación formal, como las políticas, procedimientos y anuncios, como la comunicación informal, que se da de manera espontánea entre los empleados o miembros de la organización. La comunicación interna efectiva es esencial para el buen funcionamiento de una organización, ya que ayuda a alinear a los empleados con los objetivos, y promueve la colaboración.

La comunicación interna “Tiene como funciones la gestión de la información y de las relaciones al interior de la organización, aportando al fortalecimiento de los valores, la cultura y el clima en general.” (Calandria, 2019, pág.24).

En todas las organizaciones existe comunicación interna, formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Todo vacío de comunicación será llenado por los integrantes de la organización con certezas, especulaciones o imprecisiones , por lo que rumores y malos entendidos resultan difíciles de erradicar.

5.7 Comunicación estratégica

Los enfoques de Garrido (2007) y Zanelli (2008) ofrecen perspectivas complementarias que enriquecen nuestra comprensión sobre su papel en la efectividad organizacional.

Garrido (2007) aborda la comunicación estratégica como un pilar fundamental de la planificación y gestión empresarial. Para él, la comunicación no es solo para transmitir información, sino una herramienta para construir un entorno que favorezca la toma de decisiones estratégicas. Plantea que esta comunicación debe ser coherente y estar alineada con los objetivos de la organización, garantizando así que todos los miembros comprendan y se comprometan con la estrategia en su totalidad (Garrido, 2007).

Por otro lado, Zanelli (2008) pone el foco en cómo la estrategia está implícita en la estructura y cultura de la organización. Él considera que la estrategia se manifiesta a través de los valores, percepciones y significados que los miembros atribuyen a su comportamiento en el entorno laboral. Destaca la necesidad de una adaptación tanto estructural como comportamental para asegurar que haya coherencia entre la tecnología, los productos, el conocimiento y las actitudes. En este contexto, la comunicación no sólo comparte la estrategia, sino que también alinea las percepciones y comportamientos de los miembros con los objetivos estratégicos (Zanelli, 2008).

Ambos autores coinciden en la importancia de alinear la comunicación con los objetivos estratégicos de la organización. Garrido (2007) lo ve como crucial para la cohesión organizacional, mientras que Zanelli (2008) lo considera vital para asegurar una buena adaptación entre los diversos componentes organizacionales. La comunicación alineada facilita que todos los miembros estén en la misma sintonía con respecto a los objetivos y la dirección estratégica.

Zanelli (2008) destaca los riesgos asociados a una comunicación inadecuada, ya sea excesiva o insuficiente, lo que puede llevar a disfunciones organizacionales. Garrido (2007), aunque se enfoca en la coherencia de la comunicación, implícitamente reconoce estos riesgos. Ambos destacan la importancia de encontrar un equilibrio que permita un flujo de información eficiente sin sobrecargar a los miembros de la organización.

Según Zanelli (2008) el flujo comunicativo es esencial tanto para las relaciones internas como externas, y el aprendizaje organizacional se basa en un diálogo continuo e institucionalización del conocimiento adquirido. Garrido (2007), aunque se centra más en la alineación estratégica, también valoraría un flujo de comunicación que facilite la adaptación a entornos cambiantes y la toma de decisiones informadas.

Para ambos autores, la comunicación es una herramienta estratégica clave. Garrido (2007) la relaciona con la planificación y ejecución de la estrategia, mientras que Zanelli (2008) la vincula con la identificación de problemas estratégicos y la adaptación organizacional. La comunicación, en ambos casos, no es solo una función operativa, sino una parte integral del proceso estratégico.

Estos conceptos se deberían ver reflejados en el sindicato ya que para que funcione adecuadamente, la comunicación debe estar alineada con los objetivos del movimiento sindical, tales como la defensa de los derechos de los trabajadores, la mejora de las condiciones laborales y la representación efectiva ante las instituciones. La comunicación debe asegurar que todos los miembros del sindicato entiendan estos objetivos y se sientan motivados para participar activamente.

5.8 Stakeholders y públicos

Según Ferrari y França (2011) las redes de públicos están compuestas por personas a las cuales nos dirigimos con el objetivo de informar y persuadir. Estas redes no están de manera aislada, sino que se asocian con otras redes en diferentes sectores de la sociedad, ya sea industrial o organizacional. Los públicos no son inertes ni homogéneos ya que interactúan con la organización, saben lo que puede reportar y de allí se espera ventaja, respeto y consideración. “Las organizaciones que se comunican adecuadamente con los públicos con los cuáles se relacionan saben qué esperar de ellos; y los públicos, en cambio, saben qué pueden esperar de la organización” (Ferrari y França, 2009, p. 27).

Los autores clasifican a los públicos en cuatro categorías: públicos esencial (públicos constitutivos de la organización, público no-constitutivos o de soporte) públicos no esenciales (redes de consultoría, divulgación y promoción, redes de sectores asociativos, redes de sectores sindicales, redes de sectores comunitarios) y público de redes de interferencia.

Los públicos esenciales “aquellos públicos quienes se encuadran en el criterio de dependencia” (Ferrari & França, 2009, p.133). De estos se desprenden los públicos constitutivos de la organización, se definen como los que “posibilitan la existencia de la organización aportándole elementos y recursos para su constitución conforme a sus actividades” (Ferrari & França, 2009, p.133) Los públicos no-constitutivos o de soporte “No interfieren directamente en la constitución de la organización, sino en su viabilidad o mantenimiento en el mercado” (Ferrari & França, 2009, p.134). Estos se dividen a su vez, se dividen en dos subcategorías: Primarios (son de quienes dependen para llevar a cabo su proyecto) y secundarios (contribuyen a la viabilidad de la organización). Por último, los públicos de redes de interferencia son externos a la organización, pero debido al liderazgo que tienen ante el mercado y la opinión pública puede generar interferencias no deseables para la organización. Lo que sería deseable es que puedan apoyarlas.

Según Capriotti (2010) pueden considerarse como stakeholders a todas las personas o grupos que tienen algún tipo de interés legítimo en las actividades de una organización y que pueden influir o ser influenciados por ella. Son un grupo amplio que puede incluir tanto a aquellos que están directamente involucrados en la operación de la organización como a aquellos que son impactados por sus acciones.

En cambio los públicos el autor los define como un grupo específico dentro de los stakeholders, generalmente aquellos que tienen una relación más indirecta o menos formal con la organización. En estos se puede incluir a los medios de comunicación, la opinión pública, grupos de interés y otros que no están directamente involucrados en la operación de la organización, pero que pueden influir en su reputación y percepción social (Capriotti, 2010).

Por lo tanto, con esta diferenciación entre stakeholders y público, Capriotti (2010) deja en claro que todos los públicos son stakeholders, pero no todos los stakeholders son públicos, ya que los stakeholders abarcan un espectro más amplio de relaciones e intereses.

5.9 Participación

Adris define a la participación como la intervención consciente y efectiva de los miembros de una institución, “es el ejercicio de la cuota de poder asumido por cada uno de los integrantes” (Adris, 2015, p. 7), teniendo los individuos la oportunidad de involucrarse activamente en la toma de decisiones que afectan sus vidas, su entorno y su realidad.

Teniendo como resultado, a mayor participación, una mejora en la eficiencia de los proyectos y en la calidad de las decisiones, que pasan a ser más representativas y justas, un aumento en el sentido de pertenencia y empoderamiento de quienes participan.

De acuerdo con Adris (2015) dicha participación debe implicar un compromiso real y significativo en la planificación, implementación y evaluación de proyectos. Contribuyendo con ideas, opiniones, y asumiendo roles decisionales y de liderazgo, roles donde algunos ejercen el poder sobre otros, controlando medios y espacios para influir y dominar su comportamiento mediante la comunicación (Adris, 2015).

Siguiendo los planteos del autor, lo que trae consigo un conjunto de tensiones implícitas y explícitas, resistencias que se manifiestan y comunican ejerciendo el poder, debiendo ser necesario establecer vínculos de colaboración y negociación que hacen efectiva la participación buscando la satisfacción de necesidades recíprocas.

Por otro lado, Adris (2015) clasifica la participación en cuatro niveles progresivos, los mismos van desde la simple recepción de información y una participación limitada, hasta un mayor involucramiento. Finalmente se alcanza un alto grado de implicación colaborativa, teniendo un rol activo en la toma de decisiones y en el control de las actividades y proyectos. En primer lugar podemos encontrar a quienes tienen un menor grado de participación, aquellos voluntarios que sólo reciben información, pero de actividades y propuestas que ya están previamente decididas. Luego están aquellos que no solamente son informados, sino que también son consultados previamente y se les recibe su sugerencia. En un siguiente nivel de participación, podemos encontrar a quienes tienen un mayor grado de involucramiento en las decisiones y a pesar de que las actividades son propuestas por los directivos, se les toma en cuenta sus sugerencias para algunas decisiones. Finalmente en el máximo nivel de participación, se encuentran aquellos decisores que planifican, implementan y evalúan en conjunto, los proyectos propuestos.

5.10 Comunicación y sindicatos

En base a Correa et al. (2017), en la comunicación de los sindicatos hay diferentes actores, los cuales tienen distintos grados de participación. Una característica que se destaca en los distintos sindicatos es que las decisiones relacionadas con la comunicación se toman en los órganos centrales de la organización. Esto sucede independientemente de la existencia de secretaría de prensa y propaganda y refleja el valor y la importancia que se le da a la comunicación. De acuerdo con los autores, los representantes de los trabajadores a su vez participan en la comunicación externa de la organización, como apariciones en televisión, radios, prensa escrita, etc.

La comunicación es una herramienta fundamental para entablar diálogos, expresar opiniones, y transmitir valores y acciones en ámbitos externos. Sin embargo, siguiendo con los planteos de los autores, en algunos sindicatos de menor tamaño, se observa una debilidad en esta área debido a la falta de espacios específicos dedicados a la comunicación (Correa, et al., 2017). En estos casos, las tareas comunicativas se redistribuyen entre otros equipos existentes, lo que puede resultar en una disminución de la calidad de la comunicación. Esta situación se debe a la falta de tiempo, disponibilidad y formación adecuada en el tema, lo que impide que las estrategias comunicativas se ejecuten de manera efectiva.

Según Kaplún (2003) existen algunos vacíos en los objetivos de comunicación ya que lo que proponen los sindicatos no condice con los recursos humanos y la formación necesaria con la que cuentan. Sin embargo, algunos sindicatos sí cuentan con equipos formados en el área de comunicación, en dónde sí tienen el tiempo y la dedicación para generar los medios. En los sindicatos existen distintas posibilidades dependiendo qué recursos tienen para la sostenibilidad de sus medios de comunicación (Kaplún, 2003).

En relación con este tema, Giraldo Escobar (2005) señala que los sindicalistas reconocen problemas en su lenguaje, particularmente en sus discursos. Según ellos, “utilizamos un lenguaje absolutamente acartonado y panfletario, que aún es una secuela y un rezago de la ideologización que se hizo en el movimiento sindical” (Escobar, 2005, p. 26). Además, detectan que este problema no solo se presenta hacia el exterior, sino también a nivel interno: “No nos comunicamos ni entre nosotros mismos, el lenguaje que utilizamos para comunicarnos con nuestros afiliados no es el más efectivo ni el más adecuado” (Escobar, 2005, p.26). Sin embargo, cuando se plantea un cambio en el lenguaje, temen perder la esencia sindical.



6. Antecedentes

Para la realización de este diagnóstico se tomaron como antecedentes diversos Trabajos de Grado de la Facultad de Información y Comunicación, que como temática principal analizaron la comunicación en organizaciones sindicales del Uruguay. Estos trabajos no sólo proporcionan un panorama de los desafíos comunicacionales a los que se enfrentan estas instituciones, sino que también permiten la identificación de patrones comunes en la gestión de la comunicación organizacional en este tipo de entidades.

Los trabajos finales de grado que sirven como referencias son:

- Comunicación Organizacional Sindical, Diagnóstico de comunicación y Plan Estratégico de Comunicación de UTMIDES. (García et al., 2023)
- Diagnóstico de comunicación SUTIGA (Alvarez & Bernhardt, 2023)
- ACTAU. Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional (Fontes et al., 2022)
- INESUR. Plan Estratégico de Comunicación. “Fortaleciendo redes, construyendo el camino” (Bacqué et al., 2022)

6.1 Problemas comunes

En primer lugar, se destaca la dificultad de las organizaciones para implementar una planificación estratégica efectiva debido a la naturaleza de la gestión sindical, que es urgente y reactiva. Esta falta de planificación se traduce en una serie de desafíos que afectan la cohesión interna y la proyección externa de los mismos.

Entre los problemas recurrentes se encuentra la baja participación de las y los afiliados, lo que indica un débil sentido de pertenencia hacia la organización. Este fenómeno no solo limita la capacidad del sindicato para movilizar a sus miembros, también afecta la construcción de una identidad colectiva.

Asimismo, la carencia de personal especializado en comunicación es otro de los puntos críticos señalados. La falta de recursos humanos calificados impide una comunicación efectiva, lo que a su vez limita la capacidad de los sindicatos para posicionarse de manera clara y consistente ante sus públicos objetivo.

Por ejemplo, en el caso de UTMIDES, la participación en las Asambleas Generales y Secretarías es baja, lo que refleja una desconexión significativa con las y los afiliados, especialmente con quienes se encuentran en el interior del país. La ausencia de mecanismos formales para la comunicación ascendente y descendente contribuye a esta desconexión, dificultando el flujo de información y la retroalimentación.

SUTIGA, por su parte, enfrenta desafíos en términos de reconocimiento y visibilidad. La participación de sus afiliadas y afiliados se limita mayormente a instancias formales, y la organización carece de una estrategia comunicacional sólida, lo que afecta su presencia en el ámbito público. Por otro lado, la desactualización de su página web y los recursos humanos limitados debilitan más estos problemas, lo que dificulta la modernización y el fortalecimiento de su imagen.

En ACTAU, a pesar de los esfuerzos para apoyar a las y los afiliados del interior, la participación de estos sigue siendo baja. La falta de planificación en la comunicación ha resultado en la pérdida de oportunidades clave para posicionar a la organización y transmitir mensajes estratégicos.

Finalmente, INESUR enfrenta desafíos similares con la desarticulación de sus canales de comunicación y la falta de un equipo dedicado que pueda manejar de manera coherente y efectiva la comunicación organizacional. La débil imagen externa de esta organización refleja los problemas estructurales.

6.2 Sindicatos públicos y privados

Estos puntos destacan tanto los desafíos compartidos como los contextos únicos que influyen en las estrategias de comunicación de los sindicatos del sector público y privado en Uruguay. Si bien las similitudes influyen en las estrategia comunicacionales de los sindicatos del sector público y privado, se encuentran ciertas diferencias entre los mismos.

Los sindicatos del sector público, como el ATSS, están más involucrados en conflictos sociales más generales que no responden solamente a los intereses de sus propios afiliados, como la

calidad y acceso a los servicios públicos, la participación en la elaboración de políticas públicas, la defensa de los derechos colectivos, entre otros.

En cambio, los sindicatos del sector privado luchan directamente por los intereses que involucran a sus afiliados, para garantizar que los trabajadores y trabajadoras tengan un entorno laboral justo, seguro y equitativo, proteger sus derechos y mejorar su calidad de vida. Como consecuencia, dichos sindicatos, como por ejemplo, SUTIGA, tienden a tener menos visibilidad y reconocimiento. Enfrentado desafíos para modernizar sus herramientas de comunicación (como sitios web desactualizados) y pueden tener menos recursos para abordar estos problemas.

Los sindicatos del sector público, como ATSS, y ACTAU cuentan con necesidades comunicacionales más complejas debido a su activa participación en movimientos y campañas a nivel nacional. Lo que trae como consecuencia un mayor volumen de comunicación que puede abrumar a sus afiliados y afiliadas.

6.3 Relevancia de los antecedentes

La revisión de estos estudios permite entender las problemáticas actuales a las que se enfrentan los sindicatos en Uruguay. Identificando similitudes y diferencias entre los casos estudiados y la situación de ATSS, es posible extraer lecciones y estrategias que se podrían aplicar para mejorar su gestión comunicacional. Al igual que otros sindicatos como SUTIGA y ACTAU, ATSS enfrenta desafíos significativos debido a la falta de un equipo de comunicación especializado, falta de una estrategia de comunicación clara y efectiva. Este problema común sugiere la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico que enfoque los esfuerzos comunicacionales de ATSS, con el objetivo de mejorar la comunicación organizacional.

Si bien ATSS se distingue por tener un exceso de canales de comunicación, exceso de flujo de información, problema que no se refleja en los antecedentes, esta situación ofrece una oportunidad para aplicar estrategias de racionalización de la comunicación. Aprender de las experiencias de sindicatos como UTMIDES, donde la desconexión interna es un problema, podría ayudar a ATSS a simplificar y organizar mejor sus canales de comunicación, evitando la sobrecarga informativa y mejorando la eficacia del mensaje.



7. Metodología

Para realizar el presente diagnóstico se realizó una investigación de tipo exploratorio y descriptivo. Se ha ido desarrollando bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que el combinar distintas técnicas de recolección de datos permite, en este caso, un análisis más profundo de la organización. Según Sampieri (2014), “(...) los métodos mixtos significan mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión” (p.3). Para lograr los objetivos fueron utilizadas las siguientes técnicas:

7.1 Análisis digital

Esta herramienta consiste en recopilar, analizar, medir y visualizar la información, los mensajes y contenidos que se emiten de forma online. Tienen mucho potencial que sirve para complementar con las entrevistas y demás técnicas posteriormente realizadas (González.M, et al, 2016).

Se realizó un análisis digital de las redes sociales (Instagram , Facebook, Youtube, Twitter) y web de la organización. En las redes sociales se evaluó la cantidad de seguidores, la interacción (me gusta, comentarios, compartidos) y los tipos de contenido que se comparten. También se revisaron los distintos formatos que utilizan de imágenes y videos.

En la web de la organización se analizó la estructura, la claridad de los contenidos, la calidad de las imágenes y el uso de herramientas para calcular el tráfico y respuesta de los usuarios. Además, se analizó el contenido de las notas, su redacción y la coherencia visual en relación con la identidad institucional de la organización.

7.2 Observación directa

La observación directa fue aplicada como una técnica cualitativa fundamental para recopilar información detallada sobre las dinámicas internas, las actividades cotidianas que se

desarrollan en la organización, así como sobre las maneras en que estas son ejecutadas. Según Ronco y Lladó (2001) “consiste en observar sobre el terreno y en situación real aspectos determinados del funcionamiento de una organización o parte de ella” (p.40). Este enfoque permitió no sólo captar cómo se llevan a cabo dichas actividades, sino también observar en tiempo real las relaciones y vínculos que se establecen entre los distintos miembros de la ATSS.

En este sentido se realizó observación de la dinámica cotidiana de funcionamiento de la ATSS, para lo cual se concurrió al local sindical en 4 oportunidades. De esta forma se lograron identificar comportamientos e interacciones que no siempre son evidentes desde una perspectiva externa. Estas instancias de observación directa brindaron la posibilidad de captar detalles sobre el clima organizacional, distintos roles que surgen dentro de los equipos, así como las tensiones o colaboraciones que marcan la convivencia diaria en la organización.

7.3 Entrevistas

Las entrevistas fueron estructuradas con el objetivo de enfocar la atención en aquellos aspectos que resultan significativos para procurar responder a los objetivos propuestos dentro de la organización. Sampieri (2014) define a la entrevista como “(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403). Desde el inicio, el diseño de las preguntas se centró en profundizar en los temas más recurrentes y que despertaban mayores inquietudes y emergían como relevantes. Sin embargo, más allá de la guía de preguntas preestablecida, durante el desarrollo de las entrevistas se dieron intercambios espontáneos y fluidos que enriquecieron considerablemente la información recabada. Esto permitió explorar con mayor detalle cómo los distintos actores dentro de la organización perciben el rol y funcionamiento de la ATSS. En total, se llevaron a cabo 10 entrevistas: 4 con miembros del cuerpo directivo y 6 con afiliados y delegados sindicales. Este abordaje múltiple no solo ofreció un panorama más amplio, sino que también permitió contrastar diferentes perspectivas y experiencias dentro de la misma estructura organizacional.

A través de esta técnica, se lograron intercambiar visiones diversas sobre el estado de la organización, permitiendo una comprensión más colectiva de las dinámicas internas, los desafíos actuales y las oportunidades de mejora. En definitiva, el enfoque adoptado brindó un alcance mayor para comprender los acontecimientos y relaciones que definen el día a día en la

ATSS, desde la mirada de los diferentes actores involucrados.

7.4 Sondeo de opinión

Un sondeo de opinión es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñado para recopilar opiniones y percepciones sobre diversos temas. En este caso, el sondeo se enfoca en obtener la opinión global dentro de la ATSS. Este proceso se realiza aplicando las preguntas a un grupo organizado de personas que conforman una muestra representativa. Si la muestra ha sido seleccionada adecuadamente, los resultados del sondeo reflejarán la tendencia de opinión de los miembros de la organización. En esta ocasión, el sondeo se ha aplicado a una muestra de 500 personas pertenecientes a la organización (Gonzalez.M, et al, 2016).

El cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas y abiertas, permitiendo la recolección de datos estadísticos y utilizando la escala de Likert, así como se posibilitó añadir comentarios para complementar el análisis cualitativo previamente hecho. Como fue mencionado, se envió el formulario a través de WhatsApp a un total de 500 afiliados, obteniendo una tasa de respuestas del 36%.

7.5 Bitácora

La bitácora cumple la función de sistematizar la información recopilada a lo largo de las distintas fases de la investigación. En ella se documentan de manera cronológica las reuniones, entrevistas, observaciones, anotaciones personales y otros puntos relevantes que surgen durante el proceso. Este registro detallado permite llevar un seguimiento continuo de la evolución y el progreso del trabajo, garantizando una visión clara y estructurada de cada etapa. En este caso en particular, se optó por elaborar una bitácora general, en la que de manera colaborativa se intercambian las percepciones individuales y grupales de cada instancia.

Strauss y Corbin, en su obra sobre la Teoría Fundamentada, destacan la importancia de llevar registros detallados durante el proceso de investigación, lo cual incluye el uso de bitácoras o memorias. En particular, dicen que estas bitácoras son esenciales para:

1. Registrar el proceso analítico: La bitácora permite documentar el pensamiento del investigador, los avances y las ideas emergentes durante el análisis de los datos. Es una herramienta clave para reflejar cómo las categorías y conceptos van tomando forma

a lo largo del proceso.

2. Capturar la reflexividad: En una bitácora, los investigadores pueden registrar sus reflexiones sobre el propio proceso de investigación, incluyendo posibles sesgos, interpretaciones subjetivas y observaciones personales. Esto ayuda a mejorar la transparencia del proceso de análisis.
3. Facilitar la triangulación de datos: Strauss y Corbin mencionan que el uso de bitácoras contribuye a mantener un registro detallado y continuo de diferentes fuentes de información (entrevistas, observaciones, etc.), lo que facilita el análisis comparativo.

En resumen, para Strauss y Corbin, la bitácora no solo es un medio para organizar y sistematizar la información recopilada, sino también una herramienta para profundizar en el análisis y reflejar el proceso reflexivo del investigador. Esto se alinea con lo mencionado anteriormente sobre la sistematización de información a lo largo de las fases de la investigación y el intercambio colaborativo de percepciones.



8. Análisis de problemas y necesidades identificados

Luego de realizar el trabajo de campo e identificar los principales problemas y necesidades de la organización, se organizó toda la información obtenida, que en diálogo con los aspectos teóricos más relevantes, permitieron desarrollar el análisis que se presenta a continuación.

8.1 Dificultad para ampliar la perspectiva estratégica de la comunicación

El principal problema identificado fue la dificultad que presenta la organización para ampliar y profundizar la perspectiva estratégica de la comunicación y diseñar un plan acorde a las capacidades y recursos existentes en el sindicato.

Si bien la organización, a la fecha, no ha presentado un plan estratégico de comunicación que incluya un análisis de situación, objetivos smart, análisis de públicos, y evaluación de propuestas, llevó adelante, con mucho esfuerzo un plan de acción en comunicación con intenciones estratégicas. El mismo fue presentado en el año 2022 por la secretaría de prensa y propaganda; contiene propuestas y actividades relacionadas con la comunicación del sindicato, detallando acciones para mejorar la capacitación del equipo, la comunicación interna y externa, planteando también proyectos culturales y audiovisuales.

Entre las medidas adoptadas en el ámbito de la comunicación interna, se sumó al boletín mensual y a los comunicados semanales un nuevo formato más accesible, el resumiendo, un boletín más chico con fotos e información de la semana, facilitando la lectura de los afiliados, manteniéndolos informados de las decisiones y actividades importantes del sindicato.

En paralelo, con respecto a la comunicación externa, la propuesta planteada que se ha podido llevar a cabo, pretende potenciar el uso de las redes sociales, página web, mejorando la producción audiovisual, cubriendo las actividades en las que participan, con el objetivo de

transmitir mensajes claros, visualmente atractivos, enfocados en lo reivindicativo para generar conciencia de lucha y alcanzar una mayor audiencia.

“Después para el externo ha estado funcionando mejor, han aumentado pila las visitas a la página web nuestra, la época del plebiscito, los posteos en redes tienen miles de visitas, hasta los videos. Nosotros tenemos 50.000 vistas en un video y en una publicación es bastante. Y en la web lo que hemos logrado es, creo que, tenerlo como referente comunicacional de contenidos” (Entrevista n.º2) Directiva.

Por otro lado, con el fin de potenciar y mejorar las habilidades de quienes trabajan en el área de comunicación, el plan incluía como una de sus propuestas, la utilización de la plataforma Domestika para acceder a cursos de diseño, ilustración, marketing digital, entre otros, que serían accesibles para todos los miembros. Aunque estos cursos no pudieron concretarse, se llevaron a cabo de forma exitosa talleres de fotografía y video dados por afiliados expertos, que acercaron a otros afiliados que no solían interesarse en participar.

“El tema capacitaciones, hemos estado haciendo capacitaciones cruzadas, informales, en realidad, entre los que integramos el equipo, gente que no sabía dedicarse al video está aprendiendo, gente que no sabía hacer las fotos también, hemos hecho un taller de fotografía, para tratar de captar un poco de interés y generar una especie de grupo que pudiera también empezar a salir y a vincularse a un sindicato. Eso funcionó bastante bien el año pasado. Hacerlo gente que no había. Y que cada tanto son colaboradores enviando fotos de las marchas.” (Entrevista n.º2) Directiva.

“El resto de la capacitación, la idea era aplicar bajo presupuesto los cursos de doméstica específicos de redes sociales, eso es lo que hemos logrado. Eso no hemos podido crear. Eso es un debe” (Entrevista n.º2) Directiva.

En cuanto a las propuestas culturales, se concretaron varias funciones de cine con películas nacionales y documentales, complementadas con exposiciones orales de referentes del sindicato.

“Después del tema del cine, sí. Lo ejecutamos durante por lo menos 6 o 7 funciones. En total nos reunían más de 100 y pico personas” (Entrevista n.º2) Directiva.

Este tipo de actividades, si bien no fueron muy concurridas, con una asistencia total de poco más de 100 personas entre todas las instancias, y a pesar de que se esperaba una mayor convocatoria por parte de la Secretaría de Prensa y Propaganda, cobran relevancia en el desarrollo de la organización. Siguiendo los planteos de Villafañe (1993) promover espacios

informales en la organización que estimulen el encuentro entre sus miembros, aporta al fortalecimiento de los vínculos que se tejen a la interna y el sentimiento de pertenencia al sindicato, al tiempo que alienta a la participación. El desafío de la ATSS es seguir proponiendo actividades y encuentros informales pero que dialoguen con los intereses de las y los afiliados.

Con un enfoque más histórico se ha propuesto la realización de un documental sobre la historia del sindicato ATSS. Este proyecto que actualmente está en desarrollo, busca preservar la tradición oral y los testimonios de aquellos que participaron en los inicios del sindicato, reconociendo que muchas de estas personas no estarán en el futuro, una acción que aportaría a la transmisión de la cultura organizacional.

En esa misma línea de preservación, otra propuesta contempla la creación de un archivo digital y físico donde se guarden materiales como fotos, videos, audios y documentos escritos (boletines, informes, notas de prensa). El objetivo es que este archivo sirva como un recurso duradero al cual las futuras administraciones puedan acceder fácilmente. También se menciona la creación de una biblioteca digital y física accesible para todas y todos los afiliados, lo que permitiría un acceso más amplio al conocimiento y a la información acumulada por el sindicato. Sin embargo, esta iniciativa nunca se concretó

A pesar de los avances alcanzados en las actividades propuestas, algunas metas como la adquisición de conocimientos y habilidades en el área de prensa mediante capacitaciones, cursos y talleres, la creación de una biblioteca digital, y la organización de un festival de música en la colonia Guazuvirá, no pudieron concretarse debido a **limitaciones financieras**. Esta falta de recursos restringe las posibilidades de formar al equipo y limita a su vez, la capacidad de planificar y ejecutar un plan de comunicación más amplio y estratégico.

Una de las razones principales por las que la ATSS tiene dificultades para ampliar y profundizar la perspectiva estratégica de su comunicación, es la **falta de personal capacitado** en esta área. Esto coincide con lo planteado por Kaplún (2003), quien menciona que muchos sindicatos carecen de recursos humanos especializados para implementar estrategias de comunicación efectivas. En la ATSS, a pesar de no contar con personal profesional capacitado, desde la Secretaría de Prensa y Propaganda se destaca el compromiso y la voluntad como elementos fundamentales, pero la falta de conocimientos técnicos limita la posibilidad de llevar adelante una planificación estratégica.

"No sabría decirte. No sé si estamos capacitados, pero sí tenemos mucho compromiso, voluntad y trabajo." (Entrevista n.º2) Directiva.

"Y somos capaces en distintas áreas, no sé si comunicacionalmente sí, pero sí tenemos habilidades que no son las normales acá." (Entrevista n.º2) Directiva.

Por otra parte, y en diálogo con los planteos anteriores, se identifica que la ATSS **no cuenta con un sistema formal de comunicación bidireccional** que permita recoger feedback de manera continua desde los afiliados hacia la dirección, lo que impide ajustar las estrategias de comunicación a las necesidades y expectativas reales de los miembros. Incluso cuando se realizan actividades es difícil obtener una devolución adecuada sobre las mismas. Esto impacta a su vez en la participación de las y los afiliados, que resulta escasa. Una participación reducida que se visualiza en los ámbitos de decisión generando dificultades en la planificación de las acciones del sindicato para responder a los intereses de las y los afiliados, afectando la alineación de los mensajes emitidos con las expectativas del grupo. Por lo tanto, es importante continuar trabajando para que cada vez más afiliados y afiliadas encuentren actividades donde puedan sentirse parte.

Krohling (2012) y Kreps (1995) resaltan la importancia de **establecer flujos de comunicación formales y bidireccionales** para recoger el feedback necesario desde los niveles inferiores hacia la dirección, incentivando la participación e involucramiento, el entendimiento y conexión entre sus miembros. La ATSS no cuenta con una estructura efectiva que permita que dichos flujos funcionen de forma efectiva:

"No estamos teniendo feedback ni respuestas normalmente a lo que hacemos y estamos haciendo bastante." (Entrevista n.º2) Directiva.

Un aspecto que se destaca en el último tiempo en relación a las acciones de comunicación del sindicato es la campaña desplegada en el marco del plebiscito contra reforma de la seguridad social. Como parte de ese trabajo, la ATSS logró desarrollar varias acciones de comunicación (cortos audiovisuales publicados en redes, comunicados, actividades de difusión, entre otros) y una buena gestión de sus relaciones públicas, que ponen de manifiesto el potencial de la organización para la planificación estratégica. Este trabajo se tradujo también en un aumento en la participación interna, mayor flujo en sus redes sociales y un crecimiento en su visibilidad pública. No obstante, el desafío de la organización radica en poder capitalizar todo ese trabajo, sostener esa dinámica comunicacional y **fidelizar a los públicos** que lograron captar a partir

de la campaña. También permite dar cuenta del potencial que tiene generar actividades que respondan a temas o asuntos de interés de los y las afiliadas; contar con esa retroalimentación en tanto insumo potenciador para fomentar la participación interna se vuelve por tanto necesario y relevante.

En resumen, la dificultad para potenciar, ampliar y profundizar la perspectiva estratégica de su comunicación, sumado a la falta de recursos humanos especializados, un flujo de retroalimentación efectivo y una conexión que son necesarios fortalecer entre la dirección y las y los afiliados, dificulta que el sindicato logre sus objetivos de comunicación de manera efectiva y que pueda impulsar aún más sus acciones y propuestas de comunicación. Como sugieren Garrido (2007) y Zanelli (2008), es clave que la comunicación esté alineada con los objetivos estratégicos del sindicato para generar cohesión y fomentar la participación activa de sus miembros.

8.2 Sobrecarga de información hacia afiliades

La comunicación interna se define como el conjunto de procesos destinados a la gestión de la información y de las relaciones dentro de una organización, contribuyendo al fortalecimiento de valores, cultura y clima organizacional (Calandria, 2019, p. 24). A su vez Brandolini et al. (2008) destacan que la comunicación interna no se limita a la transmisión de información, sino que gestiona el entorno interno de la organización, promoviendo la confianza y la coordinación en el trabajo. Sin embargo, una gestión ineficaz de la comunicación puede generar desmotivación y afectar la participación activa de las y los afiliados, obstaculizando el desarrollo de un entorno de colaboración y compromiso organizacional.

En este sentido, el análisis de entrevistas y sondeos revela desafíos significativos en la comunicación interna en ATSS, donde uno de los problemas reside en la diversidad de personalidades y las diferencias horarias debido a la carga laboral. Estas variaciones no solo dificultan la coordinación, sino que también limitan las oportunidades de interacción e intercambio de información.

“Porque claro, de repente un boletín, algún resumiendo, no te da el tiempo para leerlo durante el horario de trabajo. Porque estás atendiendo público o porque estás con otras cosas, y capaz que después de las ocho horas no estás con cabeza para leer” (Entrevista n°10, afiliade con responsabilidad)

Las y los afiliados en el interior del país tienden a recibir menos información en comparación con quienes están en Montevideo. Este aspecto refleja una **deficiencia en la gestión de la comunicación interna**, ya que no todas y todos los afiliados acceden de manera equitativa a la información necesaria para alinearse con los objetivos organizacionales y sentirse parte de la misma comunidad.

“Entonces, en lo que a mí respecta, sí me siento informado, porque de hecho busco informarme, me facilita la información si la busco, pero un poco, como te trataba de decir anteriormente sobre el tema de comunicación, y sobre el tema de la organización, siento que es limitado en ese sentido. Se podría hacer mucho” (Entrevista nº4, afiliado)

Como se evidencia en las respuestas del sondeo de opinión, donde una de las preguntas solicitaba a las personas sugerencias para mejorar la comunicación, desprendiéndose comentarios sobre la comunicación excesiva y poco concreta, lo que lleva a que muchos afiliados dejen de leer los boletines o ignoren las comunicaciones. Frases como *“Los boletines son muy extensos, no invitan a lecturas completas”* y *“Envían muchos mails que no dicen nada en sustancia”* reflejan cómo la **falta de claridad y la sobrecarga de información** atentan contra la posibilidad de que los miembros de la ATSS se enteren de las actividades y participen. Asimismo, esta sobrecarga de información dificulta a los y las afiliadas identificar información clave, como resoluciones importantes, aspecto que también impacta en la participación y la motivación a intervenir activamente en los procesos y ámbitos de toma de decisión del sindicato.

La **circulación de información poco clara y oportuna** contribuye con la distorsión de los contenidos y puede incluso generar ruidos e interferencias internas. Tal como se menciona en una de las respuestas:

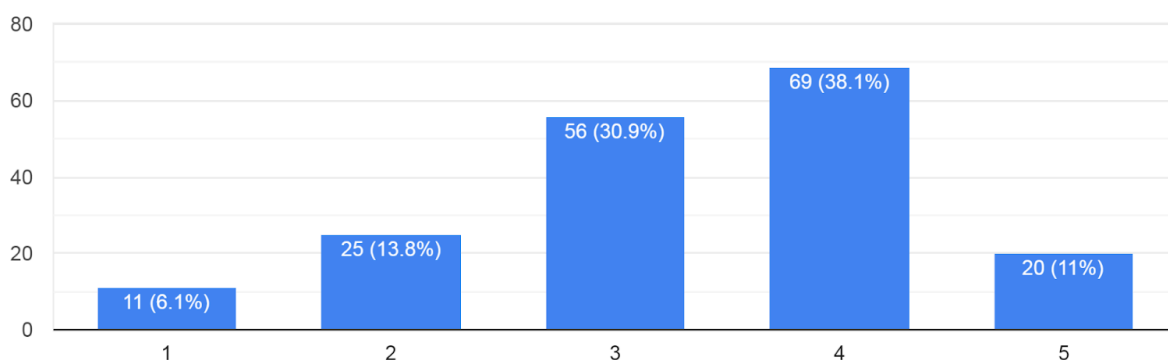
“Debería brindar mayor información en tiempo y forma de las resoluciones de las asambleas generales para evitar el boca a boca que distorsiona lo realmente resuelto”.

En consecuencia, la falta de una comunicación interna adecuadamente estructurada, que considere las necesidades y particularidades de los distintos públicos, puede contribuir a la generación de tensiones internas y resultar poco eficaz para fortalecer el compromiso de los miembros del sindicato. Esta situación podría provocar desconfianza y disminuir el sentido de pertenencia hacia la organización sindical. Por lo tanto, se recomienda implementar una gestión estratégica de la comunicación centrada en la claridad y en el establecimiento de mecanismos que permitan ajustar los mensajes según su grado de relevancia y pertinencia, adaptándose al

perfil de cada grupo destinatario.

Según el sondeo, el 49% de los afiliados y afiliadas considera que la comunicación interna es buena o muy buena, lo que igualmente conlleva a una necesidad de mejorar los mecanismos de interacción y retroalimentación dentro del sindicato.

Indique del 1 al 5 como es la comunicación interna del sindicato. Siendo 1 “muy mala”, 3 “regular” y 5 “muy buena”



"Pero claro, yo estoy acá. Vivo viniendo. Cuando estás allá en el sanatorio, la gente no tiene mucha idea de qué es lo que se hace realmente. Aunque vos le digas, a veces tienen dudas. Entonces tenés que hablarles sobre eso". (Entrevista n°5 Delegade).

No obstante, se señala que muchas personas en su lugar de trabajo no están bien informadas sobre las actividades del sindicato, lo que genera confusión y una potencial desconexión entre los afiliados, las afiliadas y la organización.

Para concluir este apartado, se utilizó la Ventana de Johari como herramienta para visualizar de manera más clara algunas problemáticas de la ATSS. Esta herramienta conceptual, desarrollada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham en 1955, está diseñada para mejorar la autoconciencia y la comunicación interpersonal. La Ventana de Johari se divide en cuatro cuadrantes que representan diferentes áreas del conocimiento sobre uno mismo y la percepción en relación con los demás:

1. **Área abierta o libre:** Lo que se conoce de uno mismo y de los demás.
2. **Área ciega:** Lo que los demás saben de uno, pero uno no es consciente.

3. **Área oculta:** Lo que uno sabe de sí mismo, pero no revela a los demás.
4. **Área desconocida:** Lo que ni uno ni los demás conocen.



Se aplicó y fue validada con la organización, al contexto de la ATSS para entender las dinámicas comunicativas. En el área abierta, se observa un exceso de canales que puede llevar a la sobre comunicación. En el área ciega, la falta de retroalimentación revela cómo las acciones del sindicato son percibidas por los afiliados. La opacidad en el área oculta sugiere que no toda la información relevante se comparte, mientras que en el área desconocida se identifican oportunidades no exploradas para mejorar la participación y la comunicación.

8.3 Fortalecer el sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es un sentimiento de identidad que el individuo genera con la comunidad con la que interactúa para alcanzar metas en común (Maslow, 1943). El sentido de pertenencia es el sentimiento que el individuo desarrolla al identificarse con una comunidad,

compartiendo metas y valores comunes. Este sentimiento está íntimamente ligado a la identidad de la organización, que actúa como el "corazón" que guía tanto a sus miembros como a sus acciones. La identidad organizacional se forma por un conjunto de atributos perdurables y distintivos, incluyendo actitudes, valores y comportamientos. A medida que los miembros interactúan y participan, asimilan estos rasgos y los incorporan a su propia identidad, reforzando su sentido de pertenencia. Así, la identidad organizacional no solo es un reflejo de lo que la entidad es, sino también un vehículo que fortalece la conexión emocional de sus integrantes, creando un lazo de pertenencia y compromiso con la comunidad y sus objetivos compartidos (Albert y Whetten, 1985).

Pirámide de Maslow adaptada a la organización:

Pirámide de Maslow



Necesidades básicas: En el contexto de la organización, esto se refleja en asegurar que los trabajadores tengan condiciones laborales adecuadas, incluyendo un ambiente de trabajo seguro y equitativo.

Seguridad: La ATSS defiende los derechos laborales y las condiciones seguras para sus afiliados. Garantizar los derechos laborales fortalece la sensación de estabilidad entre sus afiliados.

Necesidades sociales: El sentido de pertenencia se desarrolla cuando los afiliados sienten que forman parte de una comunidad que trabaja por objetivos comunes. Esto se puede reforzar mediante la cultura organizacional y los espacios de interacción que promueven la cohesión, como los eventos sindicales o actividades conjuntas.

Necesidades de estima: El reconocimiento a los logros y la participación activa en la toma de decisiones aumentan la estima de los trabajadores. ATSS, podría mejorar la retroalimentación para que los miembros se sientan más valorados y motivados.

Autorrealización: Aquí se encuentra el sentido de propósito que los individuos pueden alcanzar al sentir que contribuyen a una causa mayor. La identificación con la misión y los valores del sindicato puede llevar a la autorrealización personal al contribuir al bienestar común o a un objetivo en común.

En toda organización, la comunicación interna es un pilar fundamental para fortalecer el sentido de pertenencia y garantizar una gestión efectiva. Sin embargo, cuando este flujo de comunicación es débil o limitado, no solo se ve afectada la cohesión entre los miembros, sino que también se comprometen las posibilidades de movilización y la proyección de una imagen sólida hacia el exterior. En el caso de la ATSS, uno de los problemas señalados en las entrevistas y el sondeo realizado es la **débil conexión interna dentro de la ATSS**, reflejada en la limitada retroalimentación entre la dirección y los afiliados. Esta situación no solo **afecta la cohesión interna**, sino que también **restringe la participación activa** de los miembros, lo que a su vez perjudica la capacidad del sindicato para movilizar a sus afiliados y proyectar una imagen consistente hacia el exterior. De hecho, esta falta de conexión interna se refleja en los resultados del sondeo de opinión, donde el 74.6% de los afiliados indica no sentirse incentivado a participar.

Para comprender esta problemática y sus implicancias en la ATSS, es útil recurrir a los conceptos planteados por Adris (2015), quien nos ayuda a entender cómo funciona la participación dentro de una organización como la ATSS, y nos permite ver qué tan involucrados están sus afiliados/as. Según Adris, participar de forma efectiva no es solo asistir o estar informado, sino ir subiendo niveles hasta llegar a tomar decisiones y controlar las iniciativas junto a la organización.

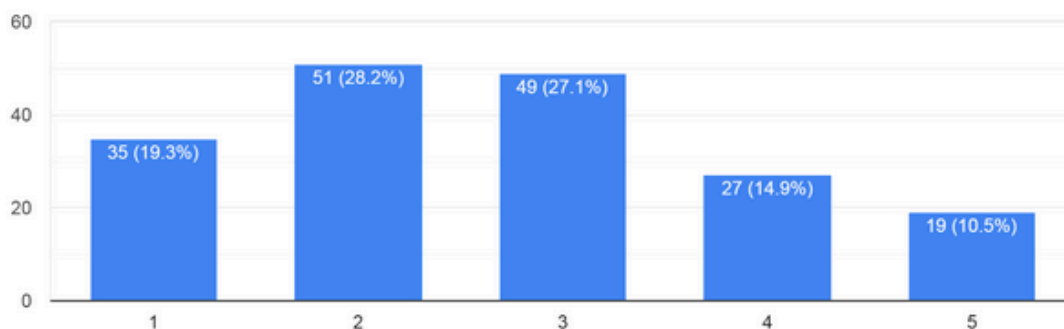
Si aplicamos esta idea a la ATSS, parece que la mayoría de las y los afiliados están en los niveles más bajos de participación. Lo que significa, en muchos casos, que solo reciben información de decisiones ya tomadas, o como mucho, les preguntan su opinión de manera muy limitada. El problema es que esta dinámica no genera entusiasmo ni ganas de participar activamente. De hecho, en el sondeo reciente, muchos dijeron que no ven incentivos para involucrarse más.

Adris (2015) también nos dice que para que los miembros suban de nivel en su participación, no basta con cambiar reglas o estructuras, sino que es clave mejorar la comunicación interna. Si las y los afiliados sienten que nadie escucha ni valora su opinión, es lógico que no se motiven a formar parte de las actividades o asumir roles más activos dentro del sindicato.

Por último, Adris (2015) señala que el nivel más alto de participación (donde los afiliados/as planifican, ejecutan y evalúan proyectos junto a la organización) no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también le da más fuerza y legitimidad al sindicato. Para la ATSS, llegar a este nivel podría ser un gran cambio: más afiliados comprometidos, un sindicato más unido y una imagen mucho más sólida y confiable.

Incentivación

El 74.6% de las personas encuestadas, no se siente incentivada a participar de las actividades propuestas por ATSS



Además en las entrevistas realizadas varios afiliados reconocieron la baja participación de los/as afiliados/as y las **dificultades para fomentar y ampliar esa participación**:

“Se abrió la cuenta de Instagram y la gente no participa” (entrevista n°5) Delegada

“Pero viste que claro son pocos los compañeros, siempre son los mismos” (entrevista n°3) Delegada

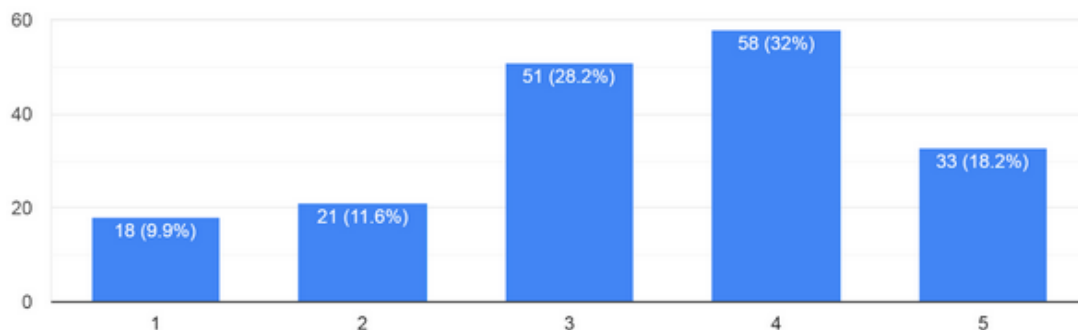
“De repente lograbas con suerte que vinieran diez personas a una asamblea en un lugar de trabajo, yo qué sé. No es fácil.” (entrevista n°3) Delegada

“La participación de la gente en sí ha ido disminuyendo desde hace muchos años. No solo en los

Asimismo, y como se mencionó anteriormente, la identidad de la ATSS debería fortalecer el sentido de pertenencia de los afiliados, ya que este es un factor esencial para alinear los valores de la organización para con los afiliados. Sin embargo, los resultados del sondeo muestran que el 50.2% de las y los afiliados se siente al menos un poco identificado con la organización. Esto indica que hay una debilidad entre la directiva de la ATSS y sus afiliados, lo que afecta la capacidad de la organización para proyectar una identidad más fuerte y unida.

Identificación y pertenencia

El 50.2% de las personas encuestadas se siente al menos un poco identificado con la organización.



También lo vemos reflejado en las entrevistas:

"Hay mucha, una masa de trabajadores que ven el sindicato como algo que les es ajeno, casi como un gestor, y eso es una cosa que siempre me molestó" (entrevista n°3) Delegada

"La gente no tiene mucha idea de qué es lo que se hace realmente. Aunque vos le digas, a veces tienen dudas" (entrevista n°5) Delegada

Estos comentarios muestran una **brecha entre lo que el sindicato representa y cómo es percibido** por una parte de sus afiliados/as.

El sondeo revela que el 48.6% de los/as afiliados percibe la organización como buena o muy buena, aunque un 22.1% la califica como mala o muy mala. Esto indica una imagen variada, donde casi un tercio tiene una percepción neutral o positiva del sindicato.

Por un lado, un afiliado expresa:

"En este momento la imagen que tengo es muy buena [...] la directiva que no es la que yo voté, pero que me sorprendió gratamente" (entrevista n°9) Afiliada

Se señala también que:

"Hay una gran mayoría de compañeros que las actividades del sindicato les pasan por el costado" (entrevista n°3) Delegada

Esta afirmación sugiere una desconexión entre ciertos afiliados y el sindicato, lo que se alinea con las percepciones negativas registradas en el sondeo.

Finalmente, una delegada comenta:

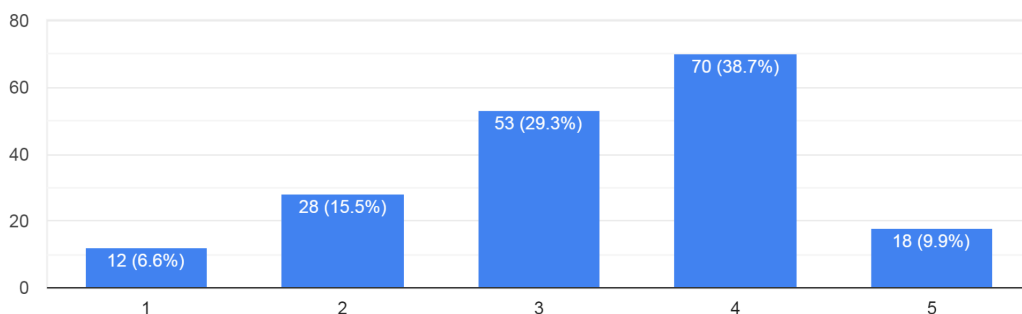
"La cosa es que la gente tenga interés en leer los canales de comunicación, en ver, en escuchar la radio para informarse. Si vos no querés, no tenés interés, eso es otra parte" (entrevista n°5) Delegada

Este comentario refleja una visión positiva del sindicato, pero también pone de manifiesto que no todos los/as afiliados/as muestran el mismo nivel de compromiso o interés. Esto sugiere que, aunque hay aspectos valorados positivamente, la limitada participación y el desinterés de algunos miembros son obstáculos que limitan el fortalecimiento de la organización.

Según los datos del sondeo se perciben valoraciones discordantes respecto a la percepción interna del sindicato en relación a la organización. Esto refleja que hay una **imagen interna del sindicato tensionada** y sobre la cual resulta pertinente trabajar, ya que esas tensiones pueden impactar en la imagen que la organización proyecta de sí misma hacia afuera, en la identificación de los afiliados, la poca participación en las actividades y la percepción general del sindicato.

8.4 Fortalecer la imagen organizacional proyectada

La imagen de la ATSS, basada en el análisis de las percepciones de sus afiliados, presenta una gran variedad de opiniones. Según el sondeo realizado, el 22.1% percibe a la organización como "mala" o "muy mala", mientras que el 48.6% la considera "buena" o "muy buena". Un 29.3% se mantiene neutral, lo que evidencia una percepción fragmentada.



Estas respuestas están en parte asociadas a los cambios implementados por la actual directiva, que ha trabajado en mejorar tanto la comunicación interna como externa, además de abrir nuevos canales de diálogo.

"En este momento yo creo que hay mucha comunicación con otros sindicatos incluso. Antes como que era muy cerrado, pero ahora los canales de comunicación están todos abiertos"
(Entrevista n° 5) Afiliada delegada

Estas acciones refuerzan la noción de transparencia organizacional y acercan más a la ATSS a sus afiliados, promoviendo una imagen más accesible y participativa.

"En este momento la imagen que tengo es muy buena. (...) En realidad hay una directiva que no es la que yo voté, pero que me sorprendió gratamente (...) creo que se está trabajando muy bien"
(Entrevista n° 9) Afiliada

Según Arranz (1997), la imagen de una organización es el resultado de las percepciones que el público tiene, basadas en los mensajes que la organización emite y cómo estos son interpretados. En este sentido, el esfuerzo por abrir canales de comunicación y fomentar una mayor participación ha reflejado una mejora en la alineación entre lo que el sindicato proyecta y lo que sus afiliados perciben.

"Me parece que hacen un trabajo grande e importante, que no siempre se ve, porque no siempre se logran las conquistas que uno como trabajador pretende" (Entrevista n° 11) Afiliada Delegada

Sin embargo, aún persisten ciertos desafíos. A pesar de las mejoras en la comunicación, hay una **percepción limitada de lo que el sindicato puede ofrecer** más allá de sus funciones básicas de asesoría o apoyo.

"Pienso que ha ido ganando la percepción de que el sindicato es una especie de gestoría que te resuelve y te ampara cuando tenés algún problema (...) Entonces, mucha gente lo percibe como algo similar. Pago la cuota porque el día que necesite un abogado lo voy a tener" (Entrevista n° 4) Afiliado

Esta visión más limitada del sindicato obstaculiza la consolidación de una imagen más unificada y fuerte. Otro factor que afecta la imagen es el desinterés de algunos afiliados, lo que tiene como resultado la baja participación en las actividades del sindicato. Esto tiene implicaciones directas en la construcción de una cultura organizacional sólida, ya que la falta de compromiso debilitan el sentido de pertenencia.

"Y no estamos sabiendo cómo atraparlos de vuelta, digamos, generarles el interés" (Entrevista n° 2). Directiva

De acuerdo con Costa (2009), gestionar la imagen no solo implica emitir mensajes coherentes, sino también fomentar la participación activa de los públicos internos. Sin esta participación, la reputación y la percepción pública del sindicato pueden verse afectadas.

En cuanto a la imagen organizacional en el año electoral y con el lanzamiento de la campaña del SÍ al Plebiscito de la Seguridad Social que se votó el día 27 de octubre de 2024, la ATSS desarrolló una serie de contenidos audiovisuales divulgados a través de sus redes sociales, plataformas digitales y cadenas nacionales de televisión. Estos materiales audiovisuales como cadenas nacionales informaron a los/as afiliados/as y a la población general sobre los aspectos clave del plebiscito, incluyendo testimonios de afiliados y líderes sindicales que compartieron sus perspectivas sobre la reforma y su impacto en los derechos laborales. La campaña combinó imágenes, videos explicativos, encuentros virtuales y presenciales, combinados con una buena gestión de vocería, buscó garantizar que la información llegará de manera accesible a la población. Este esfuerzo no sólo reforzó la imagen de la ATSS como un sindicato informado y comprometido con los derechos laborales, sino que también consolidó su

percepción como un actor clave en la defensa de los intereses de las/os trabajadoras a nivel social y político, al tiempo que aumentó su positiva visibilidad pública.

El vínculo generado con el PIT-CNT a lo largo de la campaña ha facilitado además espacios de diálogo y coordinación con otras organizaciones sindicales y sociales, viéndose así potenciadas sus relaciones públicas. Esto permitió a la ATSS establecer una red de apoyo que mejora su capacidad de influir en la agenda política y social, reforzando su imagen como un sindicato que se preocupa tanto por los intereses de sus propios afiliados como por el bienestar de la clase trabajadora en su conjunto. Asimismo, esta colaboración con el PIT-CNT aumentó la visibilidad de la ATSS en la agenda nacional, posicionándose en debates clave sobre política laboral y social. Aunque el plebiscito de la seguridad social no alcanzó el 50% necesario para su aprobación, la campaña que llevó adelante el sindicato ha logrado incidir en el debate y en las decisiones clave que afectan a los derechos de los/as trabajadores/as.

En resumen, aunque la ATSS ha avanzado significativamente en la mejora de su imagen, es fundamental que continúe trabajando en estrategias de comunicación más efectivas e iniciativas que fortalezcan la participación de sus afiliados. La colaboración con otras organizaciones, como se menciona anteriormente, ha sido clave en la ampliación de su visibilidad y relevancia a nivel nacional, pero debe mantenerse el impulso hacia una imagen más unificada, accesible y representativa de los intereses de todos sus miembros. Al fortalecer estos aspectos, la ATSS podrá proyectar una imagen más sólida y positiva, consolidando su papel como un actor clave y con una identidad organizacional sólida.

8.5 Validación de los problemas y necesidades identificados con la ATSS

La interacción constante con la organización permitió validar los problemas y las necesidades de comunicación inicialmente detectados. A lo largo del diagnóstico hubo un intercambio significativo con la directiva y afiliados, quienes compartieron sus perspectivas sobre las dificultades enfrentadas en la comunicación. Esto permitió ajustar algunos de los problemas y necesidades y a tomar en cuenta sus sugerencias al formular las recomendaciones. Se destaca en este sentido el reconocimiento y acuerdo de la ATSS con todos los problemas y necesidades identificadas por el equipo universitario. En este sentido se destaca la permanente disposición por parte de la ATSS y los intercambios mantenidos que permitieron enriquecer el análisis y aportaron elementos valiosos para diseñar estrategias más efectivas. Asimismo, entre los problemas y necesidades más destacadas por la organización se menciona:

Participación limitada de los/as afiliados/as

A lo largo del diagnóstico se observó una baja participación en actividades sindicales y un débil sentido de pertenencia hacia la organización. Este problema fue discutido en profundidad con la directiva, lo que permitió acordar que las estrategias de comunicación actuales no logran fomentar un vínculo sólido entre afiliados y el sindicato.

Efecto del Plebiscito de la seguridad social en la participación

Durante la campaña del plebiscito, se registró un aumento significativo en la participación de los/as afiliados/as en las actividades de movilización organizadas por el sindicato. Este incremento también se reflejó en las métricas de sus redes sociales, que evidencian un mayor interés por los contenidos compartidos por la organización. Dicho aumento parece estar directamente vinculado a la intensa campaña llevada adelante por la ATSS durante ese período, lo cual se valora como un resultado positivo.

No obstante, la organización reconoce que este incremento en la participación, visible aún en la interacción y visualizaciones de sus redes sociales, podría ser temporal. Por ello, consideran necesario implementar estrategias sostenibles para mantener y fortalecer el interés hacia la organización, con el objetivo de fidelizar a sus públicos y garantizar una interacción más duradera.



9. Conclusiones

El análisis muestra que los problemas y necesidades detectadas a lo largo del diagnóstico están alineadas con las preocupaciones expresadas por la organización, evidenciando un análisis crítico y una disposición para mejorar por parte de la ATSS. A pesar de esto, existen desafíos significativos en la gestión de la comunicación interna y externa. Uno de los problemas clave es la falta de una estrategia de comunicación coherente y efectiva que responda a las necesidades de las y los afiliados.

La sobrecomunicación, junto con una insuficiente segmentación y claridad de los mensajes, contribuye a que los miembros perciban la comunicación como excesiva y poco relevante. Además, la limitada participación activa de los afiliados refleja una desconexión con el sindicato.

La implementación de un Plan Estratégico de Comunicación sería muy útil para fortalecer la conexión con los/as afiliados/as y mejorar la proyección hacia los distintos públicos objetivos. Sin embargo, es importante considerar la diversidad de públicos y los mensajes que se deseen transmitir. Las fortalezas y debilidades del sindicato han sido identificadas, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias adaptadas a su contexto específico.

Se recomienda implementar una estrategia de comunicación que priorice la claridad, la pertinencia de los mensajes y la segmentación de los públicos, así como fortalecer los flujos de retroalimentación para promover una participación más activa y mejorar el sentido de pertenencia entre los miembros del sindicato.



10. Recomendaciones

1. Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación

Crear, en conjunto con la organización, un plan con objetivos claros (SMART), análisis de públicos, calendario anual, y estrategias específicas para cada canal. Este debe estar alineado con los recursos disponibles y la identidad del sindicato.

2. Programa integral para optimizar la comunicación digital

Se propone implementar un programa integral donde se combine capacitación en redes sociales, simplificación de la comunicación interna y fortalecimiento de la comunicación bidireccional. Este busca optimizar la presencia digital de la ATSS a través del plan estratégico, reducir la sobrecarga informativa mediante boletines más claros y segmentados, asegurando que los mensajes sean efectivos y relevantes. También la implementación de herramientas bidireccionales, como encuestas y espacios de consulta para captar las necesidades de las y los afiliados, con el fin de fomentar una comunicación más participativa y alineada con sus intereses. Este programa generará un entorno comunicativo eficiente que se enfocará a fortalecer el vínculo entre la organización y su audiencia.

3. Producción de contenidos multimedia para fortalecer el sentido de pertenencia

Mediante la creación de un programa de contenidos multimedia que incluya un podcast y/o pequeños videos conmemorativos para fortalecer el sentido de pertenencia de las y los afiliados.

4. Diseñar un manual de buenas prácticas para el diseño de mensajes y gestión de los canales de comunicación digitales.

Se plantea la creación de un documento que incluya pautas claras para la redacción de mensajes efectivos, adaptados a cada canal de comunicación digital que corresponda.

Además, la inclusión de recomendaciones para gestionar redes sociales y otros medios digitales de forma eficiente, actualizado a las últimas tendencias, optimizando recursos y mejorando la interacción con los/as afiliados/as. Este manual debe tener el objetivo de ser una herramienta accesible, que garantice la alineación con los valores e identidad del sindicato.

5. Generar pequeños productos audiovisuales para redes sobre la historia del sindicato a partir del documental que tienen ya producido.

A raíz del contenido del documental ya existente, crear piezas dinámicas como reels de 30 segundos a 1 minuto adaptados para redes sociales. En estos materiales se destacarán momentos clave de la historia del sindicato, en donde se visibilizará el legado y las luchas del sindicato hacia los/as afiliados/as y también a un público más general.

11. Cronograma de Trabajo

CRONOGRAMA DE ACCIONES																											
ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6						
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4			
Contactar a la organización y retomar las actividades.																											
Validar con la ATSS lo objetivos del PEC																											
Diseñar el PEC																											
Validar con la ATSS las acciones a ejecutar por el equipo universitario																											
Ejecución de acciones																											
Revisión y corección final del TFG y el PEC																											
Entrega del TFG																											



12. Referencias Bibliográficas

- Arranz, J. C. (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Adris, P. (2015). VIII Seminario Regional (Cono Sur) ALAIC “Políticas, actores y prácticas de la comunicación: encrucijadas de la investigación en América Latina”. Córdoba, Argentina. Comunicación en instituciones: atravesamiento de participación y poder. Universidad Nacional de Tucumán, Argentina.
- Albert, S & Whetten, D.A (1985).
- Alvarez, V., & Bernhardt, C. (2023). *Diagnóstico de comunicación SUTIGA*. F.I.C. UdelaR.
- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Calandria Perú.
- ATSS. (2021, junio 1). [ATTS].
<https://atss.org.uy/la-seguridad-social-desde-la-dictadura-hasta-fines-de-la-decada-de-los-90/>
- ATSS, E. (2000). *Estatutos de la Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social.pdf*.
- Bacqué, Ferreira, Quijano, & Suárez. (2022). *INESUR - Plan Estratégico de Comunicación. “Fortaleciendo redes, construyendo el camino*. F.I.C. UdelaR.
- BPS. (2021, junio 1). Banco de Previsión Social. (2024). Estructura organizativa.
<https://www.bps.gub.uy/1365/estructura-organizativa.html><https://www.bps.gub.uy/1365/estructura-organizativa.html><https://www.bps.gub.uy/1365/estructura-organizativa.html>
- Brandolin, Gonzalez, & Hopkins. (2008). *Comunicación interna: Recomendaciones y errores frecuentes* (1.ª ed.). dirCoM.
- Capriotti, P. (2010). Responsabilidad Social Empresarial.
- Correa, M. N., Garaza, A. I., Moreira, S., Pritsch, F., Robledo, N., & Sequeira, Á. (2017). *Sindicatos y Sociedad: La Comunicación como Estrategia*.

- Costa, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI (2ª ed., 4ª reimp.). La Crujía
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Pearson Education, Buenos Aires.
- Etkin, J., & Shvarstein, L. (1989). Identidad y organizaciones. PAIDÓS.
- Ferrari, M. A.; França, F. (2011). Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Fontes, Irachet, Gamarra, & Millá. (2022). *ACTAU - Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional*. F.I.C. UdelaR.
- García, L., Legnani, F., & Postiglione, L. (2023). *UTMIDES - Diagnóstico de comunicación y Plan Estratégico de Comunicación de UTMIDES*. F.I.C. UdelaR.}
- Garrido, F. J. (2007). *Pensamiento estratégico*. Deusto. Barcelona, España.
- Giraldo, S. A. (2005). *Una mirada a las comunicaciones del sindicalismo*. ENS, Escuela Nacional Sindical.
- González.M. et al. (2016). *Gestión de la Comunicación Digital: miradas, procesos y desafíos*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social.
- Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Estado Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Krohling, M. K. (2012). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTEGRADA, Sustentabilidad y compromiso público* [Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social].
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). *Ventana de Johari: un modelo gráfico para la comunicación interpersonal*. En Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development.
- Maslow, A. H. (1943). *Una teoría de la motivación humana*. Psychological Review.
- Restrepo, M (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá D.C. - Colombia.
- Ronco, E., Lladó, E. (2001). Aprender a gestionar el cambio. Barcelona. Paidós.
- Sampieri, R (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición.
- Zanelli,Silva (2008). Estrategia, Comunicación y Constitución de Modelos Mentales. Interacción Humana y Gestión. (pp. 56-67)

13. Anexos

13.1 Bitácora:

27/5/2024	Festejo de Aniversario del Sindicato	Observación
28/5/2024	Primera reunión con Siboney	
4/6/2024	Reunión de equipo	Finalización de armado de la entrevista
5/6/2024	Primera entrevista- Integrantes de Secretaría de prensa y propaganda	
12/6/2024	Reunión con Siboney	Armado de hoja de Ruta
20/6/2024	Entrevistas Individuales a Integrantes de Secretaría de prensa y Propaganda	
26/6/2024	Reunión con Siboney	Comienzo de redacción de Diagnóstico. • Introducción • Preguntas de Investigación
3/7/2024	Reunión de equipo	Redacción del diagnóstico

12/7/2024	Entrevistas en ATSS con la Secretaria General	“
16/7/2024	Reunión con Siboney	Primera corrección del diagnóstico
24/7/2024	Comisión de Trabajo en ATSS	Observación
24/7/2024	Entrevista a afiliada	Redacción del diagnóstico
25/7/2024	Entrevista a presidenta de ATSS	“
25/7/2024	Entrevistas a dos delegados	
26/7/2024	Entrevista a delegada	“
28/7/2024	Reunión de equipo	Finalización de redacción de Antecedentes y Marco Conceptual
30/7/2024	Entrevistas a dos afiliadas	
31/7/2024	Reunión con Siboney	Corrección de la entrega
1/8/2024	Entrevista a afiliado	
5/8/2024	Reunión de equipo	Continuación de la redacción del diagnóstico
11/8/2024	“	“
12/8/2024	Reunión con Siboney	Correcciones
15/08/2024	Recorrido día de paro en oficinas de BPS, en sede y marcha.	Observación
16/8/2024	Reunión de equipo	Continuación de redacción del diagnóstico. Redacción de metodología y boceto árbol de problemas
26/8/2024	Reunión con Siboney	Corrección y puesta a punto.
1/9/2024	Reunión de equipo	Intercambios, redacción de

		problemas y puesta a punto.
4/9/2024	Reunión de equipo	Continuamos intercambiando y redactando en conjunto.
9/9/2024	Reunión con Siboney	Correcciones y puesta a punto.
16/9/2024	Reunión de equipo	Continuación de la redacción del diagnóstico.
22/9/2024	Reunión de equipo	Coordinación y preparación de la presentación en clase
24/9/2024	Presentación de avance en clase	
27/9/2024	Reunión con Siboney	Puesta a punto sobre presentación en clase del avance y correcciones del diagnóstico.
6/10/2024	Reunión de equipo	Continuación de la redacción
11/10/2024	Reunión con Siboney	Comentarios y correcciones del diagnóstico.
25/10/2024	Reunión de equipo	Intercambios y correcciones del diagnóstico sobre análisis de problemas
28/10/2024	Reunión con Siboney	“
1/11/2024	Asunción de directivos, presidente y delegados/as	Observación
1/11/2024	Reunión de equipo	Continuación de la redacción de conclusión y recomendaciones
3/11/2024	Entrega de Avance del Diagnóstico	
8/11/2024	Presentación de árbol de problemas a ATSS	
15/11/2024	Reunión con Siboney	Últimas correcciones del documento
18/11/2024	Reunión de equipo	Corrección del documento en

		conjunto. Realización del diseño
25/11/2024	Reunión con Siboney	Última corrección del diagnóstico
1/12/2024	Entrega del diagnóstico finalizado	

13.2 Pauta entrevistas:

13.2.1 Pauta de entrevista individual para la presidenta de ATSS:

1. ¿Cuál es la estructura actual de comunicación interna dentro del sindicato?
2. ¿Cómo se distribuye la información entre los miembros del sindicato?
3. ¿Qué herramientas o canales de comunicación utilizan para asegurar que todos los miembros estén informados?
4. ¿Han implementado nuevas tecnologías o métodos para mejorar la comunicación interna?
5. ¿Cómo se maneja el flujo de información desde la dirección del sindicato hacia los afiliados y viceversa?
6. ¿Han enfrentado problemas relacionados con la comunicación interna en el pasado?
7. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos en la comunicación dentro del sindicato?
8. ¿Cómo fomentan la participación activa de los afiliados en los procesos de comunicación? ¿Reciben retroalimentación regular de los mismos (afiliados) sobre la efectividad de la comunicación?
9. ¿Cómo influye la comunicación interna en la cultura organizacional del sindicato?
10. ¿Existen valores o principios específicos que guíen la comunicación interna en el sindicato?
11. ¿Cómo manejan la comunicación en situaciones de crisis o conflictos?
12. ¿Realizan evaluaciones de la efectividad de la comunicación?

13. ¿Qué medidas han implementado o consideran implementar para mejorar la comunicación interna en el futuro?
14. ¿Cuál es el significado detrás del diseño del logo del sindicato?
15. ¿Sabes qué elementos específicos fueron considerados al diseñar el logo?
16. ¿Ha habido cambios en el diseño del logo a lo largo de los años? ¿Podría describir cómo ha evolucionado?
17. ¿Cómo perciben los miembros del sindicato el logo? ¿Cree que refleja adecuadamente los valores y la misión del sindicato?
18. ¿Se utiliza el logo como parte de la estrategia de comunicación interna o externa del sindicato?
19. ¿Cómo contribuye el logo a la identidad visual general del sindicato?
20. ¿Existe cohesión entre el logo y otros elementos visuales utilizados por el sindicato, como colores, tipografías, etc.?
21. ¿Considera que el logo juega un papel importante en la representación visual del sindicato frente a otros actores dentro del sector de la seguridad social?

13.2.2 Pauta de entrevista individual al equipo de prensa y comunicación de ATSS

1. El plan estratégico de comunicación menciona la realización de cursos de capacitación, ¿los mismos fueron realizados ? ¿Entienden que cuentan con un equipo humano capacitado para llevar a cabo la comunicación y propaganda del sindicato?
2. A nivel de comunicación interna, llevando adelante su rol de difusores, entienden que los medios y la forma en la que se comunican los comunicados semanales y el boletín mensual son los más adecuados para llegarle a su público objetivo?
3. A nivel de comunicación externa, se cree que los mensajes informativos que se transmiten por web y redes, son emitidos de forma clara y efectiva?
4. Tanto a nivel de la comunicación interna y externa, ¿se tiene algún objetivo más allá de lo informativo?
5. ¿Perciben problemas en los canales de comunicación? ¿Cuáles?
6. En la entrevista pasada nos comentaban que hay poca participación de los afiliados, ¿por qué creen que sucede eso?
7. ¿Qué acciones llevaron adelante o cambiarán a nivel comunicacional para lograr una mayor adhesión?

8. Las propuestas de cine y talleres de capacitación, ¿entienden que tuvieron la participación que esperaban? De qué manera fueron comunicadas estas instancias
9. ¿Creen que los medios que se utilizan para transmitir los mensajes hacia sus afiliados son los más efectivos?
10. ¿Tienen otros medios además del correo para llegarle a sus afiliados, creen que este medio es el más efectivo para transmitir la información ?
11. ¿Creen que los mensajes hacia sus afiliados se transmiten de forma clara?
12. ¿Entiende que hay buena comunicación entre los diferentes sectores que componen el sindicato?
13. ¿Entienden que el sindicato actualmente responde a las necesidades que plantean sus afiliados?
14. En la entrevista pasada nos comentaban que al sindicato se lo ve como un sindicato "pesero", ¿Cómo crees que esa imagen los influye en su vínculo con los afiliados o posibles afiliados?
15. ¿En qué sentido entienden que el documental de la ATSS puede beneficiar al sindicato?

13.2.3 Pauta de entrevista para afiliados y afiliadas de ATSS

1. Edad
2. ¿Sabe cuál es el motivo de la entrevista?
3. ¿En qué sector del BPS trabajas?
4. ¿Cuánto tiempo llevas afiliado/a al sindicato?
5. ¿Qué la motivó a afiliarse?
6. ¿Cual es tu opinión e imagen sobre el sindicato?
7. ¿Te sientes representado/a y/o respaldado/a? Ejemplifique
8. ¿Participas en las reuniones y actividades que propone el sindicato? De cuales? ¿Con qué frecuencia? ¿por qué?
9. ¿Te sientes informado/a sobre las actividades y decisiones del sindicato? ¿Por qué?
10. ¿Seguís a ATSS en alguna red social? ¿cual?
11. ¿A través de qué canales recibes información del sindicato? (Ej. correo electrónico, boletines, redes sociales, reuniones, etc.)
12. ¿Cuál de estos canales preferís y por qué?
13. ¿Hay algún canal de comunicación que te resulte difícil de usar o acceder? ¿Por qué?
14. ¿Consideras que la información proporcionada por el sindicato es clara y fácil de

entender?

15. ¿Has experimentado alguna situación en la que la falta de información haya afectado tu trabajo o participación en el sindicato?
16. ¿Sientes que hay suficiente transparencia en las decisiones y procesos del sindicato?
¿Por qué?
17. ¿Cómo calificaría la comunicación del sindicato en cuanto a temas de interés público y su relación con otras organizaciones?
18. ¿Se siente cómodo proporcionando feedback al sindicato? ¿Por qué sí o por qué no?
19. ¿Ha proporcionado feedback anteriormente? Si es así, ¿recibió alguna respuesta o acción al respecto?
20. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la comunicación del sindicato?
21. ¿Hay algún aspecto de la comunicación que consideres que se debe priorizar para mejorar?
22. ¿Cual es tu opinión sobre la imagen del sindicato?
23. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre la comunicación del sindicato?

13.2.4 Pauta de entrevista para afiliados y afiliadas delegados de ATSS

1. Edad
2. ¿Sabe cuál es el motivo de la entrevista?
3. ¿En qué sector del BPS trabajas?
4. ¿Cuánto tiempo llevas afiliado/a al sindicato?
5. ¿Qué la motivó a afiliarse?
6. ¿Cual es tu opinión e imagen sobre el sindicato?
7. ¿Te sientes representado/a y/o respaldado/a? Ejemplifique
8. ¿Participas en las reuniones y actividades que propone el sindicato? De cuales? ¿Con qué frecuencia? ¿por qué?
9. ¿Te sientes informado/a sobre las actividades y decisiones del sindicato? ¿Por qué?
10. ¿Seguis a ATSS en alguna red social? ¿cual?
11. ¿A través de qué canales recibes información del sindicato? (Ej. correo electrónico, boletines, redes sociales, reuniones, etc.)
12. ¿Cuál de estos canales preferís y por qué?
13. ¿Hay algún canal de comunicación que te resulte difícil de usar o acceder? ¿Por qué?
14. ¿Consideras que la información proporcionada por el sindicato es clara y fácil de

entender?

15. ¿Has experimentado alguna situación en la que la falta de información haya afectado tu trabajo o participación en el sindicato?
16. ¿Sientes que hay suficiente transparencia en las decisiones y procesos del sindicato?
¿Por qué?
17. ¿Cómo calificaría la comunicación del sindicato en cuanto a temas de interés público y su relación con otras organizaciones?
18. ¿Se siente cómodo proporcionando feedback al sindicato? ¿Por qué sí o por qué no?
19. ¿Ha proporcionado feedback anteriormente? Si es así, ¿recibió alguna respuesta o acción al respecto?
20. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la comunicación del sindicato?
21. ¿Hay algún aspecto de la comunicación que consideres que se debe priorizar para mejorar?
22. ¿Cuál es tu opinión sobre la imagen del sindicato?
23. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre la comunicación del sindicato?
24. ¿Qué tareas realiza siendo delegada?
25. ¿Desde cuando tiene tareas como delegada?
26. ¿Cuál es la importancia del delegado dentro de la organización?

13.2.5 Pauta de entrevista para afiliados jubilados o pasivos de ATSS

1. Nombre
2. Edad
3. ¿Sabes por qué es esta entrevista?
4. ¿Hace cuánto estás jubilada?
5. ¿Qué te motivó a unirse al sindicato y cuando?
6. ¿Cuál era tu nivel de participación en el sindicato, participabas de las actividades que se hacían? ¿Qué te parecían esas actividades? Si no participaba Porque no?
7. ¿Cómo describis el papel del sindicato en tu vida laboral? Era eficiente? ¿Sentís que cumplía con tus expectativas? ¿Cuáles eran tus expectativas del sindicato?
8. ¿Cuál es tu opinión e imagen sobre el mismo?
9. ¿Qué valor le das a las actividades del sindicato y cómo impacta en los trabajadores del BPS?
10. ¿Has visto alguna evolución desde que te uniste hasta ahora?
11. ¿Participas en las reuniones y actividades que propone el sindicato? De cuales? ¿Con

qué frecuencia? ¿por qué?

12. ¿Te sentís informado/a sobre las actividades y decisiones del sindicato? ¿Por qué?
13. ¿Seguís a ATSS en alguna red social? ¿cual?
14. ¿A través de qué canales recibes información del sindicato? (Ej. correo electrónico, boletines, redes sociales, reuniones, etc.)
15. ¿Cuál de estos canales preferís y por qué?
16. ¿Hay algún canal de comunicación que te resulte difícil de usar o acceder? ¿Por qué?
17. ¿Consideras que la información proporcionada por el sindicato es clara y fácil de entender?
18. ¿Seguís al tanto de las actividades que realizan?
19. Actualmente te sentís parte del sindicato? ¿por qué?
20. ¿Qué opinión tienes sobre la participación en el sindicato, en general?
21. ¿Sugerirías algún cambio para que el sindicato pueda captar la participación de todos los trabajadores del BPS?
22. ¿Cómo ves el futuro del sindicato?
23. ¿Crees que los jubilados también tienen un papel que cumplir en ATSS? Si o no y por qué.
24. ¿Hay alguna experiencia o actividad que crees que influyó en tu participación en el sindicato?
25. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la comunicación del sindicato?
26. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre la comunicación del sindicato?

13.5 Sondeo de opinión:



Encuesta afiliados/as ATSS

¡Hola!

Somos, Agus, Belén, Nico y Nina, estudiantes avanzados de la Licenciatura en Comunicación de la FIC-UDELAR y nos encontramos trabajando junto a ATSS en la identificación de sus problemas y necesidades de comunicación. En el marco de este estamos realizando un análisis sobre los procesos y las prácticas de comunicación del sindicato, con el fin de aportar a su desarrollo.

El formulario es de carácter **confidencial y anónimo**. El tiempo estimado de respuesta es de pocos minutos.

¡Desde ya agradecemos su colaboración!

Edad *

- ☐ Menos de 25 años
- ☐ 25 - 34 años
- ☐ 35 - 44 años
- ☐ 45 - 54 años
- ☐ 55 - 64 años
- ☐ Más de 65 años

Departamento de afiliación *

- ☐ Artigas
- ☐ Canelones
- ☐ Cerro Largo
- ☐ Colonia
- ☐ Durazno
- ☐ Flores
- ☐ Florida
- ☐ Lavalleja
- ☐ Maldonado
- ☐ Montevideo
- ☐ Paysandú
- ☐ Río Negro
- ☐ Rivera
- ☐ Rocha
- ☐ Salto
- ☐ San José
- ☐ Soriano
- ☐ Tacuarembó
- ☐ Treinta y Tres

Lugar de trabajo (opcional)

Tu respuesta

Hace cuanto está afiliado/a a la ATSS *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 - 3 años
- ☐ 4 - 6 años
- ☐ 10 - 20 años
- ☐ Más de 20 años

Qué lo/la motivó a afiliarse *

Tu respuesta

Defina en tres palabras a la ATSS *

Tu respuesta

¿Cuál es su rol dentro del sindicato? *

☐ Afiliado/a

☐ Delegado/a

☐ Secretario/a

☐ Directivo/a

☐ Otros: _____

Indique del 1 al 5 su nivel de participación en las actividades del sindicato. Siendo 1, "Inactivo" y 5 "muy activo" *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Qué factores limitan su participación en las actividades del sindicato? (Marca todas las que apliquen) *

- ☐ Falta de tiempo
- ☐ Desinterés en las actividades propuestas
- ☐ Falta de información
- ☐ No me siento representado/a
- ☐ Otros: _____

Indique del 1 al 5 cuan incentivado/a está a participar de las decisiones y actividades del sindicato. Siendo 1 “Nada incentivado/a” y 5 “Muy incentivando/a” *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Indique del 1 al 5 cuál es el grado de pertenencia e identificación que siente por la ATSS. *

Siendo: 1 “nada identificado”, 3 “neutral” y 5 “muy identificado”

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Indique del 1 al 5 cuál cómo percibe usted a la ATSS como organización. Siendo: 1 “muy mala”, 3 “neutral” y 5 “muy buena”.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Indique del 1 al 5 cuál es el grado de utilidad que tiene para usted la ATSS como organización. Siendo: 1 “poco útil”, 3 “neutral” y 5 “muy necesaria”. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Indique del 1 al 5 como es la comunicación interna del sindicato. Siendo 1 “muy mala”, 3 “regular” y 5 “muy buena” *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Qué medios utiliza para conocer las novedades de la ATSS? Indique todos los que correspondan

*

☐ WhatsApp

☐ Mail

☐ Facebook

☐ Instagram

☐ Página Web

☐ Cartelera sindical

☐ YouTube

☐ Boletín

☐ Boca a boca

☐ Otros: _____

¿Qué tan clara y efectiva es la información que recibes de los referentes sindicales de la ATSS? *

Siendo: 1 “nada efectiva”, 3 “neutral” y 5 “muy efectiva”.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Indique del 1 al 5 con qué frecuencia recibes actualizaciones o información del sindicato. *

Siendo 1 “casi nunca”, 3 “mensualmente” y 5 “diariamente”

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Indique del 1 al 5 qué tan relevantes e interesantes le resultan los mensajes que la ATSS emite. Siendo: 1 “nada interesante”, 3 “neutral” y 5 “muy interesante” *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Indique del 1 al 5 cómo percibe usted la cantidad de información que la ATSS emite por sus diferentes medios. Siendo: 1 “insuficiente”, 3 “neutral” y 5 “excesiva”. *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las comunicaciones que realiza el sindicato?

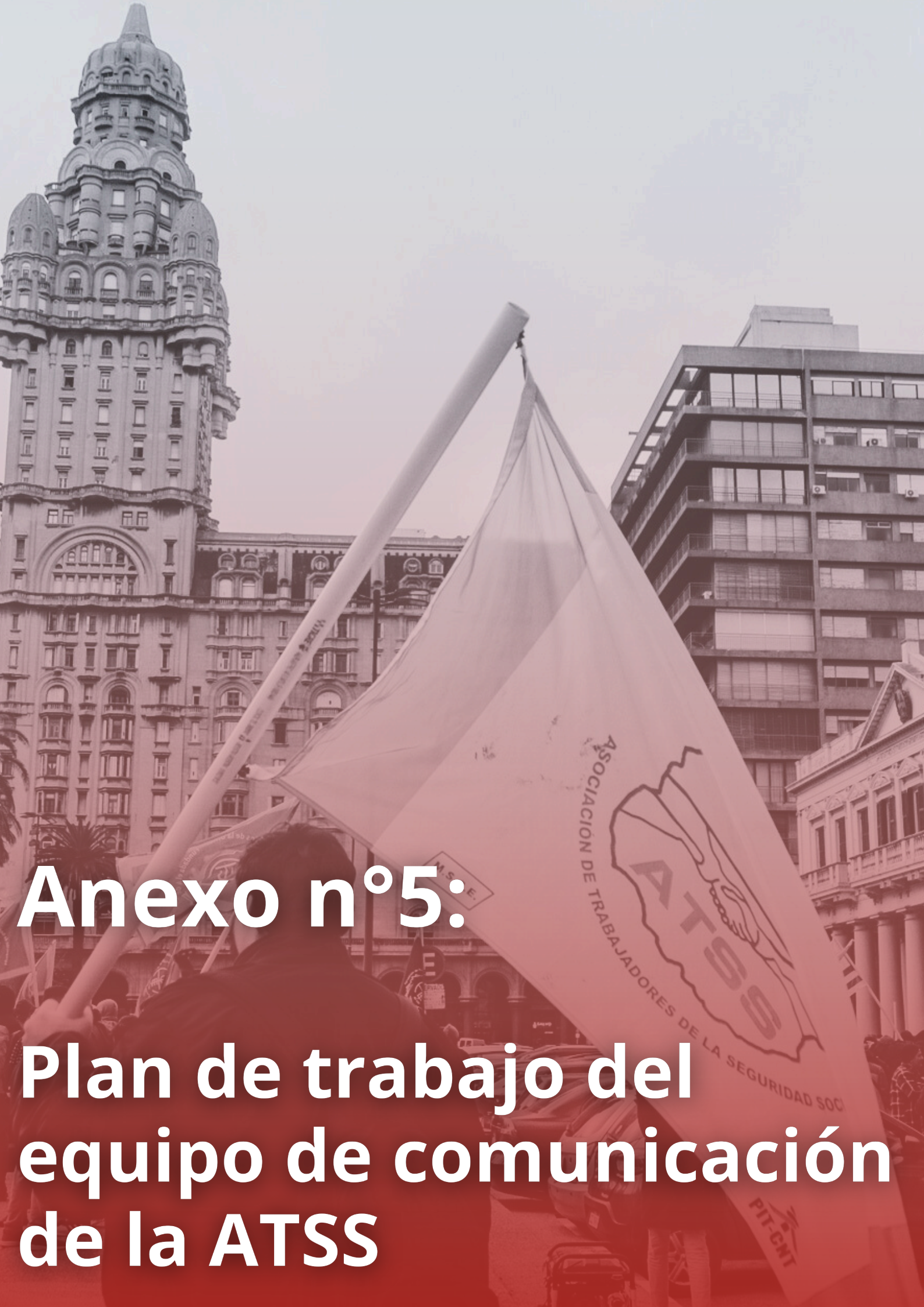
Tu respuesta

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la participación de los/as afiliados/as?

Tu respuesta

¿Algún comentario que quiera agregar?

Tu respuesta



Anexo nº5:

**Plan de trabajo del
equipo de comunicación
de la ATSS**

Desde la Secretaría de Prensa hemos realizado un trabajo arduo en la creación y difusión de contenidos escritos, placas, audiovisuales, etc. En los que se ha informado todo lo referente a nuestra actividad sindical y a las luchas de organizaciones sociales y sindicatos hermanos.

En este período 2022 – 2024 nos tuvo con el conflicto que hemos llevado adelante y todo lo referente al plebiscito que promovimos de reforma constitucional.

Hemos producido más de 100 placas y afiches, más de 40 audiovisuales de producción propia, coordinamos y procuramos difusión en medios de comunicación, concretando también ideas de campaña y evolución de los distintos temas.

Ha sido una línea de trabajo a profundizar y para seguir creando contenido la referida a “apuntes sobre seguridad social”, para seguir ampliando y difundiendo los temas referentes a nuestra labor, mediante artículos rigurosos y con fuerte contenido político sindical que den una clara idea de qué es, como se financia, como se desarrolla y propuestas para mejorar nuestra seguridad social.

Manejamos todas las redes sociales: facebook, twitter, instagram, tiktok, youtube y página web con actualizaciones periódicas y diarias, recopilando agenda de actividades e informando a través de nuestros boletines, resumiendo, atss radio, podcast, mail y comunicados de todo tipo.

En este punto, es de destacar el trabajo continuo en crear comunidades, de gestión de respuestas y comunicaciones recibidas desde particulares y organizaciones.

Entendemos la cultura en un sindicato como forma de acercamiento de nuestras y nuestros afiliados al quehacer sindical, mayor involucramiento y participación.

Continuamos con la programación de actividades culturales como han sido las noches de cine, las jornadas y taller de fotografía, exposiciones de fotografía, coordinación de actividades culturales como presentación de libros, conferencias de prensa y actividades conmemorativas, la creación de nuestra biblioteca sindical, tanto física como digital, realizando una recopilación y trabajo de rescate de la memoria de nuestro sindicato a través de historia oral y documental teniendo un avance en una “historia de la ATSS”, así como trabajos audiovisuales sobre entrevistas, etc.

Hemos trabajado en coordinación con otras secretarías para llevar adelante distintos trabajos, propusimos actividades varias y trabajado en coordinación con las comisiones como discapacidad, género y diversidad, movilización, producimos informes de bipartitas, asambleas delegadas, comisiones, etc.

De nuestro plan estratégico presentado ante asamblea y CDN en el período anterior nos quedó pendiente la concreción del festival musical y cultural “Guazuvirá Rock”, que tendremos como meta para este período y la filmación de spots de Colonia de Vacaciones y Hogar Estudiantil, ambos también a realizarse en este próximo período.

Para principios del año que viene proyectamos ya tener la biblioteca a disposición, luego de que se realice el trabajo de inventariado y puesta a punto del espacio de lectura que también acompaña

la propuesta. Se ha gestionado donaciones con múltiples instituciones para poder tener material más variado, así mismo, existe un amplio archivo de diarios y revistas.

Para el trabajo de inventariado, armado y funcionamiento de la biblioteca contaremos con colaboración de estudiantes de la carrera de bibliotecología.

Continuamos con presencia permanente en movilizaciones, actividades, etc. A través de nuestra cobertura fotográfica y de video propia, creando además un archivo de audiovisuales que estará a disposición a la brevedad, pero que puede verse parcialmente en nuestra página web y en redes sociales.

Para el próximo período seguiremos trabajando con la misma intensidad, lucha, compromiso, solidaridad, transparencia y pasión como lo hemos hecho hasta ahora, procurando profundizar las acciones culturales, las de capacitación, continuar en el trabajo de nuestros medios comunicacionales a través de su mejora.

Hemos realizado gastos operativos tendientes a crear una infraestructura mínima de audio y elementos para rodaje de audiovisuales que no teníamos hasta el momento, sino que eran los que disponíamos de forma militante con nuestros propios equipos. La intención es generar un equipamiento mínimo operativo que sea patrimonio del sindicato y que permita continuar las labores de prensa en el futuro.

Uno de los objetivos estratégicos que nos proponemos consiste en realizar jornadas con otras secretarías de prensa o comunicación de otros sindicatos y organizaciones sociales para poder crear redes comunicacionales que sirvan de difusión a conflictos y propuestas de todas las organizaciones y réplica de sus contenidos, así como los nuestros en otros colectivos, el compartir experiencias de trabajo, generar grupos de cobertura audiovisual y escrita de acontecimientos, generar a través del intercambio de trabajo y conocimiento verdaderos instrumentos comunicacionales que trasciendan las individualidades organizacionales y permitan coordinar las luchas de forma más efectiva.

Para los primeros meses de trabajo también nos proponemos crear piezas audiovisuales de presentación de nuestro hogar estudiantil y de la colonia de vacaciones en coordinación con la secretaría de Cultura (Área Social).

El trabajo de reconstrucción de la memoria e historia de nuestro sindicato ha producido ya varias piezas audiovisuales con entrevistas y testimonios a través de la historia oral, y seguimos en la tarea de conseguir esos testimonios para producir un primer texto de “historia de nuestra ATSS”, que hasta ahora no ha tenido un trabajo sostenido en nuestro sindicato, ni estructurado que permita lograrlo y hacia ese objetivo también vamos.

Desde esta Secretaría continuamos con nuestra política de apertura y participación que ha sido fundamental en la tarea, seguir sumando compañeras y compañeros, seguir creciendo y trabajando por un mejor sindicato.

A todas y todos, gracias por el apoyo, por el intercambio, las críticas constructivas y la participación, a seguir construyendo nuestra Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social, a seguir defendiendo derechos y llevando seguridad social a todo un país.