

An illustration of a group of people sitting around a table in a meeting. A man in a brown jacket with a star on the chest is smiling and looking down. A woman next to him is looking at a laptop. There are bottles of water and coffee on the table, along with sticky notes and a pen. The background shows a window with blinds.

PLANIFICACIÓN QUE LIDERA COMUNICACIÓN QUE CONECTA

Plan Estratégico de Comunicación AFPU



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Trabajo Final de Grado

AFPU “Planificación que lidera comunicación que conecta”.
Plan estratégico de Comunicación AFPU

Martinez Mora Ariadna Constanza 5.482.569-2
Menéndez Arburuas, Alfonsina 4.897.175-2
Vaz Alarcón, Facundo 4.693.229-1
O'niell Martinez, Javier 5.383.960-6

Tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira
Montevideo, Uruguay 2025

Facultad de Información y Comunicación
Universidad de la República

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República y a nuestra casa de estudios, la Facultad de Información y Comunicación, por darnos la oportunidad de formarnos.

A nuestra tutora Siboney, por el apoyo, contención y compromiso incansable para con nosotros.

A la Asociación de Funcionarios Postales del Uruguay por abrirnos las puertas y permitirnos trabajar con libertad.

A nuestras familias por su apoyo incondicional el cual fue fundamental para poder atravesar este proceso.

A la Licenciada en Comunicación Angélica Gularte por su compromiso y por formar parte de nuestro grupo durante el proceso del Seminario.

Y por último, pero no menos importante, agradecer a todos los miembros de este equipo por la dedicación y esfuerzo.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE.....	3
CAPÍTULO 1: CONTENIDOS INTRODUCTORIOS.....	6
1. Resumen y palabras claves.....	7
1.1. Introducción.....	8
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES.....	11
2. Antecedentes.....	12
2.1. Definición de problema.....	20
2.2. Objetivos.....	21
2.2.1. Objetivo general.....	21
2.2.2. Objetivos específicos:.....	21
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
3. Metodología.....	23
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO.....	26
4. Marco teórico.....	27
4.1. Planificación Estratégica.....	27
4.2. Comunicación Estratégica.....	28
4.3. Comunicación Digital.....	29
4.4. Comunicación Sindical.....	30
CAPÍTULO 5: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	32
5. Plan Estratégico de Comunicación.....	33
5.1. Actualización del diagnóstico de comunicación.....	33
5.2. Objetivos de comunicación.....	34
5.2.1. Objetivo general.....	34
5.2.2. Objetivo específicos.....	34
5.3. Mensajes destinados a los públicos identificados.....	34
5.4. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas, indicadores y medios de verificación.....	36
1.- Aportar al desarrollo y consolidación de la cultura organizacional de la AFPU.....	37
1.1.- Creación de un calendario de fechas e hitos importantes para la organización.....	37
1.2.- Video institucional de carácter documental de la organización..	37
1.3.- Planificación de actividades de integración entre afiliados.....	38
1.4.- Actividades educativas para afiliados, como clases de apoyo....	38

2.- Fortalecer los flujos y canales de comunicación tanto internos como externos.....	39
2.1.- Diagrama de flujos y canales de comunicación definiendo prioridad de cada canal y forma de uso.....	39
2.2.- Creación de blog institucional.....	39
2.3.- Creación de mapa de públicos de la organización.....	40
2.4.- Unificar criterios de sus canales de comunicación.....	41
3.- Generar herramientas para la optimización en la definición y delegación de tareas de comunicación.....	41
3.1.- Creación de comisión encargada de la gestión de la comunicación de la organización.....	41
3.2.- Videos formativos sobre temáticas de comunicación.....	42
3.3.- Cartillas formativas sobre comunicación.....	42
3.4.- Pack de diseño y planificación de contenidos.....	43
5.5.1. Cronograma y presupuesto.....	43
5.5.2. Presupuesto.....	45
CAPÍTULO 6: ACCIONES EJECUTADAS.....	47
6. Acciones ejecutadas.....	48
6.1. Videos formativos sobre temáticas de comunicación.....	48
6.2. Cartillas formativas sobre comunicación.....	50
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....	52
7. Conclusiones.....	53
CAPÍTULO 8: REFLEXIONES PERSONALES.....	56
8. Reflexiones personales.....	57
CAPÍTULO 9: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
9. Referencias bibliográficas.....	65
CAPÍTULO 10: ANEXOS.....	67
10.1. Anexo 1.....	68
10.2. Anexo 2.....	70
10.3. Anexo 3.....	129
10.4. Anexo 4.....	145



CAPÍTULO

1

CONTENIDOS INTRODUCTORIOS

1. Resumen y palabras claves

En el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional, cursado por el Equipo Universitario en el año 2024, se realizó la práctica pre-profesional con la Asociación de Funcionarios Postales del Uruguay, la AFPU, como es llamado comúnmente para realizar el diagnóstico de comunicación, donde identificaríamos los problemas y necesidades comunicacionales con los que la organización cuenta. AFPU es una organización sindical que lucha por los derechos laborales de los trabajadores postales en todo el territorio nacional.

A partir del mencionado diagnóstico se identificó como principal problema la falta de planificación y delegación de tareas debido en gran parte a su cultura presidencialista, que a su vez derivó en otros problemas y necesidades de comunicación tales como, dificultad para gestionar los canales, flujos y contenidos de comunicación, escasa participación de los afiliados en las actividades, falta de personal para el área de comunicación y asunción de responsabilidades entre los miembros de la organización, y una escasa identidad visual definida.

Este es un proceso que se extendió hasta el segundo semestre del 2025, donde se realizó un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) para darle respuesta a los problemas y necesidades de comunicación identificados.

Este PEC busca aportar al desarrollo y consolidación de la cultura organizacional de la AFPU, mediante el fortalecimiento de los flujos y canales de comunicación tanto internos como externos del sindicato, brindándoles herramientas y recursos para la optimización en el gestión y delegación de tareas de comunicación.

Palabras claves:

AFPU, Comunicación Organizacional, Sindicato, Comunicación sindical, Identidad, Plan Estratégico de Comunicación y Planificación.

1.1. Introducción

En el marco del Seminario Taller de Grado de Comunicación Organizacional que se llevó a cabo durante el año 2024, comenzó la preparación del presente PEC producto de la práctica pre profesional junto a la Asociación Funcionarios Postales del Uruguay.

En primera instancia se realizó, en conjunto con la AFPU, un diagnóstico comunicacional en el cual se trabajó exhaustivamente a la par con el sindicato para poder comprender y analizar los procesos comunicacionales, identificar sus fortalezas como también sus debilidades, haciendo hincapié en sus necesidades para posteriormente poder realizar y definir estrategias eficaces que puedan responder a las mismas.

Durante el desarrollo del diagnóstico, el cual funciona como nuestro primer y mayor antecedente para la conformación del Plan Estratégico de Comunicación logramos identificar como la causa principal de los problemas y necesidades de AFPU, la falta de planificación estratégica de la comunicación y la falta de delegación de tareas dentro de la AFPU. De este problema principal, surgen otras necesidades que nos permitió trabajar de manera más detallada en las dificultades que presentaban.

En este sentido el PEC pretende contribuir de manera integral a los procesos de comunicación tanto a la interna como a la externa de AFPU, fortaleciendo y sedimentando los procesos culturales de la organización. Bajo el claim: Planificación que lidera comunicación que conecta

La Asociación de Funcionarios Postales del Uruguay (AFPU), es una asociación civil fundada el 6 de enero de 1925 con aproximadamente 60 trabajadores del Correo y el Telégrafo.

Su estatuto, documento fundacional, ha transitado por dos reformas a lo largo de su historia: la primera en 1949 la cual da lugar al cambio de nombre ya que anteriormente era conocida como la Unión de Empleados y Obreros Postales del Uruguay (UEOPU) y la segunda en 2024 que modifica ciertos aspectos de su funcionamiento.

AFPU, ubicada en Daniel Fernández Crespo 2163 (Montevideo), es la organización gremial sindical que agrupa a los funcionarios postales del Uruguay y forma parte del Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT), donde participa de la mesa representativa manteniendo su independencia.

Actualmente, el sindicato se encuentra integrado por la Asamblea General, autoridad máxima de la organización, la cual puede sesionar de forma presencial o virtual de manera ordinaria o extraordinaria. Luego el Plenario Nacional de Delegados que es también considerada la autoridad máxima luego de la Asamblea General. También en su estructura se encuentran la Comisión Fiscal, la Comisión Directiva o Mesa Nacional según la nueva denominación que le otorga el nuevo Estatuto (compuesta por la Presidencia, Secretaría y Tesorería), y la Comisión Electoral, las cuales desempeñan funciones fundamentales para el correcto funcionamiento de la organización. En esta estructura, se encuentran la Comisión Departamental, encargada de coordinar y supervisar las actividades a nivel regional, y la Comisión Nacional, que actúa como órgano rector en el ámbito nacional, asegurando la coherencia y eficacia en todas las acciones emprendidas. Suelen crearse comisiones para el tratamiento de temas específicos como la Comisión de Salud Laboral y la Comisión Social que se encuentran activas en este momento.

De acuerdo a lo dispuesto por el nuevo Estatuto, los afiliados serán considerados socios activos y todos gozarán de los beneficios que dispone la Asociación y el nuevo Estatuto en igualdad de condiciones desde que se afilien al sindicato.

En la AFPU, las personas elegidas para componer la Mesa Directiva duran 2 años en sus funciones. En el anterior período (2023-2025) y por primera vez en la historia del sindicato, contó con una Presidenta mujer proveniente del área administrativa.

El nuevo período comenzó el 24 de agosto de 2025, tras las elecciones que se realizaron el 10 y 11 de junio del corriente año. La Mesa Nacional está compuesta por 11 directivos distribuidos de la siguiente manera: 7 representantes de la lista 20, 2 representantes de la lista 1 y 2 de la lista 1925, hoy su presidente integra la lista 20. Cabe destacar que la elección de delegados se realiza luego y tiene características similares.

Actualmente, AFPU cuenta con 1164 afiliados de un total de 1600 del sector, de los cuales alrededor de 400 son del interior del país y se agrupan en tres listas principales: 1, 1925 y 20.



CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

2. Antecedentes

Este Trabajo Final de Grado cuenta con diversos antecedentes que abordan procesos de comunicación, con desarrollo de planes estratégicos de comunicación, vinculados directamente con organizaciones sindicales. Asimismo, la principal referencia para este TFG es el diagnóstico de comunicación llevado adelante por el Equipo Universitario de este trabajo junto a la AFPU entre los meses de mayo a noviembre de 2024 (ver en anexo 4).

En el diagnóstico llevado a cabo, se identificaron diversos problemas y necesidades de comunicación. El principal problema identificado fue **“la ausencia de planificación estratégica de la comunicación”**, debido a que el sindicato no cuenta con un plan de comunicación que refleje los objetivos comunicacionales de la organización, lo cual puede evidenciarse por ejemplo en el contenido y formato en que realizan sus comunicados o la información que proporcionan a su público en sus redes sociales, que resultan en mensajes poco claros, densos y limita su capacidad de generar interés y compromiso por parte de los afiliados.

La **escasa planificación de contenido en redes sociales** también afecta a la **identidad visual poco definida** de la organización ya que utilizan múltiples paletas de colores para sus comunicaciones, diversas tipografías y un logotipo de baja calidad el cual no se adapta a los distintos formatos.

Esto también se evidencia en el **flujo y gestión de los canales de comunicación**: AFPU no cuenta con un canal formal que alcance a la totalidad de sus afiliados, lo que impacta negativamente en la posibilidad de promover una participación activa. Estas circunstancias se ven reflejadas también en la dificultad del sindicato para llegar de forma efectiva a su público. Esto encuentra como causa también el poco uso estratégico que hace AFPU de sus redes sociales.

Otro de los problemas identificados fue **la dificultad para delegar tareas y asumir responsabilidades entre los miembros de la organización**, resultado de una cultura marcada por el presidencialismo. Las decisiones y posteriores acciones de la

organización en sí, y específicamente a lo que refiere a la gestión de la comunicación, así como en la elaboración de sus productos comunicacionales, son generados únicamente por quien cumple el rol de la presidencia.

Todas estas problemáticas y necesidades se ven a su vez acentuadas por la **falta de personal para el área de comunicación**, que si bien existen personas allegadas al sindicato que cuentan con conocimiento en la materia, es difícil que estas asuman responsabilidades a la interna de la organización lo cual recarga las tareas en una sola persona (presidenta del sindicato).

Los hallazgos obtenidos permitieron conocer en profundidad el estado de la comunicación interna y externa de AFPU, aportando información clave para la toma de decisiones en este ámbito. En este sentido, los resultados de dicho estudio constituyen el antecedente principal y el fundamento sobre el cual se desarrolla el presente Trabajo Final de Grado, ya que brinda un punto de partida sólido para las propuestas a desarrollar para la organización.

En el desarrollo de este trabajo, también se tomaron en cuenta otros trabajos de grado que tienen como factor común su vinculación con organizaciones sindicales, los cuales resultaron ser relevantes para el análisis de los problemas y desafíos en la comunicación interna dentro de estas entidades y sus formas de abordaje desde sus planes estratégicos de comunicación.

Los Trabajos Finales de Grado que mencionamos como referencia para la realizar los antecedentes son:

- ACTAU. Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional (Fontes et al, 2022).
- Comunicación organizacional sindical: diagnóstico de comunicación y plan estratégico de comunicación de UTMIDES (García et al, 2023).
- “Ser la voz: La comunicación como herramienta dentro del SUTIGA. Plan Estratégico de Comunicación” (Alvarez y Bernhardt, 2024).
- “Tener un plan es una buena idea, pero la planificación es éxito asegurado”: Plan estratégico de comunicación. SUTOL, Sindicato Único del Transporte Obrero de la Leche (Imbriago et al, 2024).

En los trabajos previamente mencionados identificamos múltiples similitudes que nos resultan útiles para abordar las problemáticas de AFPU. En primer lugar, todos ellos incluyeron una instancia de diagnóstico, al igual que nuestro estudio. Esto es fundamental para la elaboración del PEC, ya que nos proporciona un marco de referencia para el análisis de los problemas que contemplamos durante nuestra experiencia.

Otro aspecto fundamental por el cual seleccionamos estos textos como marco de referencia es que todos los trabajos mencionados analizan organizaciones del ámbito sindical. Esta característica nos permite enriquecer nuestra perspectiva y comprender mejor las dinámicas que atraviesan los sindicatos en Uruguay.

Al estudiar estas investigaciones previas, podemos identificar patrones, problemáticas recurrentes y desafíos comunes dentro del movimiento sindical. Además, nos brindan un marco comparativo que facilita el análisis de nuestro propio objeto de estudio, permitiéndonos situarlo dentro de un contexto más amplio.

Una de las características en común que identificamos es la ausencia de un plan estratégico de comunicación. Al analizar los trabajos que utilizamos como referencia para nuestro PEC, observamos que todos destacaron la falta de planificación comunicacional. Esto se refleja en un uso ineficiente de las herramientas disponibles, así como en la ausencia de dirección y estructura en los productos comunicacionales que las organizaciones generan, entre otros aspectos.

La falta de personal capacitado en el área de comunicación es otra de las características que, al igual que pudimos notar en nuestro análisis, se repite en los trabajos previamente mencionados.

El PEC, desarrollado en colaboración con el Sindicato Único de Trabajadores de Instituciones Gremiales y Afines (SUTIGA), tiene como propósito fortalecer integralmente los procesos de comunicación de la organización, así como su identidad e imagen. Su objetivo es proporcionar a SUTIGA una herramienta que impulse su desarrollo y crecimiento, optimizando tanto la comunicación interna como externa.

Para alcanzar este propósito, el equipo se enfocó en tres aspectos clave: la creación de insumos y el desarrollo de capacidades para mejorar la comunicación, el fortalecimiento de la identidad organizacional de SUTIGA y la consolidación de su imagen institucional.

Para ello, se definió un conjunto de acciones estratégicas, entre las que se incluyen: la elaboración de un manual de gestión comunicacional, la realización de un ciclo de capacitaciones sobre comunicación, la promoción de espacios de encuentro informales, la recorrida por los centros de trabajo, con especial énfasis en el interior, y la unificación de la estética institucional en los materiales gráficos del sindicato, entre otras iniciativas.

Por otra parte el trabajo desarrollado por los estudiantes en colaboración con SUTOL, identificó como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de los procesos de comunicación internos y externos de la organización, así como promover la apropiación de su cultura organizacional. Durante su práctica, los estudiantes elaboraron un manual de gestión comunicacional que detalla el uso de las redes sociales y la importancia tanto de la comunicación formal como de la informal, entre otros aspectos relevantes. Además, llevaron a cabo un ciclo de capacitación orientado a facilitar la correcta implementación del manual, con especial énfasis en que tanto la comisión de comunicación como la directiva adquirieran las habilidades necesarias para utilizar estas herramientas de manera efectiva.

De forma similar, el Trabajo Final de Grado de UTMIDES, en el marco de su PEC, tuvo como objetivo aportar al fortalecimiento de los procesos y la gestión de la comunicación de la organización de forma integral, así como reforzar su cultura organizacional.

Para ello, se abordaron tres ejes principales: el primero consistió en potenciar los canales formales de comunicación ya existentes dentro del sindicato; el segundo, en mejorar los flujos de comunicación internos y fomentar la participación de los integrantes, generando espacios de encuentro informales por ejemplo; y el tercero, en fortalecer la identidad organizacional a través de diversas acciones, como la

creación de un video institucional sobre la historia del sindicato y el desarrollo de una biblioteca circular, entre otras iniciativas.

De forma complementaria para este trabajo, el PEC realizado por ACTAU tuvo como objetivo fortalecer la gestión de la comunicación integral, desarrollando capacidades en los miembros de la directiva en torno a los procesos comunicacionales de la institución. Además, buscó mejorar la comunicación entre la directiva y los socios, brindar herramientas para la gestión de redes y establecer lineamientos básicos para la relación con la prensa. Para lograrlo, se presentó un plan de acción compuesto por diversas actividades, entre ellas: concienciar sobre la importancia de la comunicación en la ACTAU, conformar un equipo responsable de esta área, crear una biblioteca digital para los socios y desarrollar una estrategia digital para el uso de redes sociales, entre otras iniciativas.

También se utilizaron como antecedentes dos manuales: Comunicación Sindical (2023) y Las Nuevas Formas de Comunicación (2023).

El primero de estos manuales fue elaborado por el Programa de Apoyo a la Formación Sindical del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. Este manual aborda la acción sindical como parte de una red discursiva, en la cual se debaten diversos sentidos sociales. Por lo tanto, se debe considerar la comunicación sindical como un factor que interrelaciona a los miembros de la organización, la opinión pública y los diversos actores externos, los cuales se constituyen dentro de la sociedad en la que se encuentran inmersos.

Asimismo, el manual menciona que existe “un rol tripartito entre trabajadores-sindicato, trabajadores-empresa y sindicato-empresa” (Programa de Apoyo a la Formación Sindical, 2023, p. 7). Además, resalta la importancia de la capacitación y especialización en la planificación de la comunicación estratégica, la cual es fundamental tanto para los trabajadores dentro de la organización como para los representantes de los medios de comunicación que interactúan con la misma.

Este manual también plantea una clasificación específica de públicos para la comunicación sindical, dividiéndolos en cuatro categorías:

Afiliado fiel: Es aquel que apoya incondicionalmente al sindicato y participa activamente en sus acciones.

Afiliado “veleta”: Está afiliado mantiene una relación fluctuante con la organización. Si bien reconoce la conveniencia de estar afiliado, no se involucra en la vida activa del sindicato.

Trabajador por afiliar: Es un trabajador que duda de la acción gremial. Este grupo constituye el público objetivo a persuadir para que se afilie y participe activamente en la acción sindical. Algunos de estos trabajadores pueden ser difíciles de captar porque se sienten independientes del colectivo de trabajadores.

Trabajador refractario: Es el que se opone firmemente a la acción sindical, generalmente provocando discordias dentro del colectivo (Programa de Apoyo a la Formación Sindical, 2023, p. 20).

Por otro lado, el texto pone énfasis en los públicos externos, destacando el rol fundamental de la prensa, ya que es uno de los principales creadores de la opinión pública. Los medios de comunicación son los encargados de hacer llegar la información a los públicos potenciales, desempeñando un papel clave en la difusión de los mensajes sindicales.

Además de la prensa, el manual menciona otros tres públicos externos de gran relevancia: la familia, el gobierno y la prensa. En cuanto al gobierno, el manual sostiene que este debe ser considerado en todos sus niveles: nacional, provincial, regional y comunal. Aunque el gobierno se clasifica como un público indirecto, siempre mantiene una relación con la organización sindical, lo que hace que su influencia y participación sean esenciales para el éxito de las acciones sindicales.

Respecto a la familia, se señala que es un público estrechamente vinculado con el sindicato, ya que percibe beneficios como remuneración, obra social, utilización de centros recreativos, entrega de útiles escolares, entre otros. Este vínculo constante con el sindicato permite a la familia difundir los valores y objetivos de la acción sindical, consolidando el apoyo y la comprensión de la organización dentro de su entorno cercano (Programa de Apoyo a la Formación Sindical, 2023, pp. 20-21).

En cuanto al uso de las redes sociales, el manual menciona las cuatro C como elementos esenciales de la estrategia comunicacional en el ámbito digital: contenido, conversaciones, comunidad y conexiones.

El contenido se presenta como el aspecto práctico y fundamental de toda estrategia comunicacional. Según el manual, el contenido debe cumplir con cuatro objetivos clave: entretener, ser genuino, educar e informar.

Respecto a las conversaciones, el manual destaca que las redes sociales han generado la posibilidad de un diálogo interactivo entre los usuarios, que ya no están sujetos a una comunicación vertical y unidireccional. Por ello, el enfoque fundamental de las redes sociales es “más conversación, menos promoción” (Programa de Apoyo a la Formación Sindical, 2023, p. 29). Este modelo interactivo permite una participación más activa y directa de los usuarios en el proceso comunicacional.

La comunidad se refiere a la importancia de crear, mantener y hacer crecer una comunidad activa en las plataformas sociales. Mantener esta comunidad en constante expansión es clave para garantizar la efectividad de las estrategias de comunicación sindical.

Por último, las conexiones se refieren al vínculo directo que se establece con el público objetivo. El conocimiento profundo de la audiencia permite identificar cuáles canales de comunicación son los más efectivos para cada grupo, lo que optimiza la interacción y la llegada del mensaje (Programa de Apoyo a la Formación Sindical, 2023).

Pasando al manual "Las Nuevas Formas de Comunicación", este también fue elaborado por el Programa de Apoyo a la Formación Sindical del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. En este manual, se destaca la importancia de la comunicación en la construcción de la legitimidad del colectivo en cuestión. Una mala gestión de la comunicación puede llevar a que la organización no logre cumplir con los objetivos planteados. Por esta razón, es fundamental que algunos de los integrantes de la organización reciban formación en comunicación para asegurar una gestión adecuada y eficiente.

El manual define la comunicación digital como el intercambio de información y conocimiento mediante el uso de herramientas digitales. Estas herramientas han transformado significativamente la forma en que los individuos participan en los procesos comunicativos, ya que ya no son solo receptores, sino que también son emisores y creadores de contenido. Este cambio ha democratizado la comunicación, permitiendo una participación más activa de los individuos en la construcción y difusión de mensajes.

Asimismo, las nuevas herramientas de comunicación brindan nuevas posibilidades y beneficios para la gestión entre los trabajadores y las organizaciones sindicales. Proporcionan un espacio para la creación de un nuevo discurso, generando significados tanto a nivel interno como externo de la organización, lo que amplía el alcance y la efectividad de la comunicación sindical (Programa de Apoyo a la Formación Sindical, 2023).

2.1. Definición de problema

El problema identificado en AFPU puede evidenciarse en la **ausencia de planificación estratégica de su comunicación que genera distorsiones en la comunicación interna y externa del sindicato**. Al mismo tiempo, se identifican áreas de mejora y fortalezas que permitirán potenciar sus procesos de gestión comunicacional para que se vuelvan base y orientación para las acciones.

Este abordaje implica un proceso de trabajo conjunto entre el Equipo Universitario y el sindicato, sostenido a partir del diálogo continuo, respetuoso, colaborativo y participativo con la organización.

2.2. Objetivos

Partiendo del trabajo realizado en 2024, y teniendo en cuenta las necesidades y problemas identificados en conjunto con la organización, se han definido objetivos que sirvan como base y orientación para la elaboración de este TFG.

2.2.1. Objetivo general

- Fortalecer los procesos de comunicación interna y externa de la Asociación de Funcionarios Postales del Uruguay (AFPU), a partir de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridas por el Equipo Universitario, en tanto futuros profesionales vinculados al subcampo de la comunicación organizacional.

2.2.2. Objetivos específicos:

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera por parte del Equipo Universitario a fin de realizar aportes concretos a la organización vinculados a su comunicación.
- Diseñar un plan de comunicación estratégico que contemple tanto los aspectos formales como informales de la organización, con propuestas para potenciar la interacción entre los diferentes niveles de comunicación dentro de AFPU.
- Ejecutar dos de las acciones propuestas por el Equipo Universitario en el Plan Estratégico de Comunicación diseñado para AFPU.



3. Metodología

Este trabajo cuenta con dos estrategias metodológicas para su construcción; la referida específicamente a la construcción del TFG y la utilizada para el diseño del Plan Estratégico de Comunicación.

En cuanto a la estrategia metodológica seleccionada para desarrollar **el Trabajo Final de Grado** y, a efectos de realizar una proceso de actualización del diagnóstico llevado a cabo durante 2024 que permitiera identificar ajustes sobre la realidad de AFPU entre el cierre de ese proceso y el inicio del TFG, se optó por un enfoque cualitativo. Para esto, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada a dos diferentes actores de la organización, con voces relevantes e influyentes en el sindicato (presidenta y el secretario de la mesa directiva), a su vez se desarrolló un relevamiento documental que permitió identificar bibliografía y materiales claves para esta etapa; y se incorporó para su análisis el material aportado por la organización sobre su nueva identidad visual, realizada por un profesional externo a AFPU, Juan Manuel Durán, diseñador.

Las entrevistas en profundidad, propias de los enfoques cualitativos, permiten explorar significados, experiencias y creencias en contextos organizacionales. Según Schein (1988), son fundamentales para comprender los niveles más profundos de la cultura organizacional, especialmente los supuestos básicos que, aunque invisibles y a menudo inconscientes, guían el comportamiento dentro de la organización. Gracias a su carácter abierto y flexible, este tipo de entrevistas facilita el acceso a dimensiones que otros métodos no revelan, resultando clave para entender las dinámicas culturales desde una perspectiva cualitativa.

En este sentido, además de las entrevistas realizadas durante el proceso de diagnóstico, a inicios del 2025 se realizó una entrevista en profundidad con la presidenta del sindicato a fin de actualizar la información relevada durante el proceso de diagnóstico.

Por otro lado, el análisis documental consiste en examinar y sintetizar la información contenida en diversos soportes aplicando criterios lingüísticos, con el fin de identificar los elementos clave y facilitar la comprensión del contenido (Peña y Morillo, 2007). En este caso, se analizó en profundidad el material proporcionado por la organización, que incluyó folletería, listas de votación, un libro institucional elaborado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales (UDELAR), Estatuto del sindicato y otros documentos que permiten comprender su estructura y dinámica interna.

El diseño metodológico empleado para el desarrollo del **Plan Estratégico de Comunicación**, tuvo como principal referencia los lineamientos propuestos por Andrés Aljure (2015). Este plantea diferentes etapas por las cuales se debe transitar para llevar a cabo la estrategia metodológica: *análisis de situación, DOFA, definición de objetivos, definición de público, definición de mensajes, definiciones de planes de acción-tácticas y definición de indicadores*.

El autor define a la planificación estratégica de comunicación como un: “proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dicho objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación” (Aljure, 2015,p. 77).

Aljure (2015) considera a la comunicación organizacional como un medio y no como un fin, es decir que, no considera a la comunicación organizacional como un objetivo sino como una herramienta. En este sentido, la comunicación organizacional actúa como un vehículo que facilita la implementación de la estrategia organizacional y contribuye al logro de las metas y objetivos de la organización.

En el principal antecedente de este trabajo, el **diagnóstico comunicacional de la organización**, se desarrollaron los primeros dos puntos que plantea el autor. Si bien antes de comenzar este nuevo proceso, se volvió a realizar un análisis de situación, este ya estaba desarrollado, al igual que el análisis DOFA, (también conocido como

FODA), que tiene por objetivo la identificación y clasificación de los datos relevantes para el análisis.

En lo que refiere a la **definición de objetivos**, el autor plantea que es un elemento crucial para el desarrollo del PEC, ya que estos son los que lo guían y fundamentan. Por su parte, y relacionado con el punto anterior, este plantea la necesidad de **definir los públicos** a quienes estarán dirigidas las acciones de comunicación establecidas para alcanzar los objetivos. Es importante desarrollar un buen camino para identificarlos y clasificarlos para cumplir nuestros cometidos.

En conexión con lo anterior, se suma la **definición de los mensajes**, proceso resultante del trabajo de objetivar y definir el público. Aquí se establecerán los mensajes adecuados, para cada conjunto sin perder de vista cada situación y necesidad. La definición de planes, abordará las tácticas y herramientas que se emplearán en el trayecto.

Por último, la **definición de los indicadores**, recoge aquellos elementos que permiten medir y procesar la efectividad de lo planteado, en relación a los objetivos planteados y las acciones que acompañan el cumplimiento de estos. De esta forma se establecen mecanismos de regulación de la efectividad y desarrollo de nuevas estrategias en pro del cambio y en busca del crecimiento.



CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

4. Marco teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo definir los conceptos fundamentales para el desarrollo y la fundamentación del Plan Estratégico de Comunicación.

4.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica, según Calandria (2019, p. 11), se define como “el método que propone un conjunto de procedimientos sistemáticos, técnicas y herramientas para establecer consensos respecto a las orientaciones fundamentales que deben seguirse en un espacio y tiempo determinado”. Es un proceso ordenado que promueve la construcción de consensos y orienta la toma de decisiones dentro de una organización.

De acuerdo con el modelo propuesto por el autor, la planificación estratégica implica una mirada hacia el futuro, considerando distintos escenarios posibles (Calandria, 2019). En este contexto, fenómenos como la digitalización o el aumento en el uso de correos institucionales pueden representar tanto desafíos como oportunidades para la organización. Analizar estas situaciones desde una perspectiva anticipatoria permite a la AFPU no sólo reaccionar ante los cambios, sino también prepararse para ellos y ajustar su rumbo estratégico según sea necesario.

Esto implica que cada acción contemplada en el plan debe estar alineada con los objetivos y valores esenciales de la organización, con un entendimiento profundo de su entorno, garantizando así una dirección compartida que impacte positivamente tanto en sus integrantes como en el contexto en el que opera.

4.2. Flujos de comunicación y canales de comunicación formales

Idalberto Chiavenato (2009) describe los tipos de comunicación formal que pueden producirse dentro de una organización, clasificándolos según su sentido de dirección: comunicación vertical (ascendente y descendente), horizontal y diagonal.

“La comunicación puede fluir en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y horizontalmente. Cada una de estas direcciones cumple funciones distintas dentro del proceso organizacional y responde a necesidades diferentes de información.” (Chiavenato, 2009, p. 351).

Por otra parte, el autor realiza una distinción importante entre los canales formales e informales de comunicación. Los canales formales son aquellos establecidos por la estructura organizacional, definidos por normas y procedimientos. Por el contrario, los canales informales surgen de manera espontánea, a partir de las relaciones interpersonales y las dinámicas cotidianas entre los miembros de la organización.

Por su parte, Kreps (1990) subraya la relevancia de los mecanismos de control en los flujos formales de comunicación, señalando que la jerarquía y la formalidad contribuyen a reducir la incertidumbre y a mejorar la toma de decisiones en contextos organizacionales complejos, ya que la formalización de los canales de comunicación responde a la necesidad de gestionar la complejidad y garantizar que la información circule de forma controlada.

En relación con los flujos de comunicación, Kreps (1990) también argumenta que su eficacia está directamente vinculada a los canales formales que la organización establece, tales como memorandos, reuniones institucionales, informes o comunicaciones escritas. Estos canales cumplen un rol clave al garantizar que los mensajes se transmitan de manera coherente y uniforme, lo que contribuye a mantener la alineación interna y la claridad en los procesos organizativos.

4.3. Comunicación Estratégica

Desde la perspectiva de Etkin (2012), la comunicación estratégica en el ámbito organizacional trasciende la simple transmisión de información. Se concibe como un proceso deliberado, estructurado e integral, cuyo objetivo es conectar la identidad de la organización con las relaciones que establece con sus distintos públicos.

Según Etkin (2012), la comunicación debe ser entendida como un recurso estratégico fundamental que atraviesa todas las áreas de la organización. Esta

cumple un rol clave en la consolidación de la cultura interna, en la construcción y mantenimiento de la imagen institucional, y en la proyección coherente de los principios y valores hacia el exterior.

La autora plantea cuatro aspectos fundamentales para comprender adecuadamente su concepción de comunicación estratégica:

1. Transversalidad: La comunicación debe permear toda la organización, involucrando a todas las áreas y niveles jerárquicos.
2. Construcción de sentido: No se trata únicamente de emitir mensajes, sino de generar significados compartidos que fortalezcan el vínculo con los públicos.
3. Proyección a largo plazo: La comunicación estratégica no responde solo a situaciones coyunturales, sino que busca construir procesos sostenibles en el tiempo.
4. Alineación organizacional: Debe existir coherencia entre la identidad, la cultura, la imagen y la reputación de la organización.

Estos elementos permiten entender la comunicación estratégica **como una herramienta que fortalece la coherencia institucional y potencia la eficacia de las acciones organizativas.**

4.4. Comunicación Digital

La comunicación digital es una herramienta que ha impactado profundamente en las organizaciones, transformando la manera en que las personas trabajan, acceden a la información e intercambian mensajes.

El desarrollo constante de herramientas tecnológicas de comunicación ha hecho que la inmediatez y la facilidad para compartir ideas en cualquier momento se conviertan en aspectos cotidianos. Esto ha facilitado significativamente la

interacción tanto entre personas como entre los distintos niveles de las organizaciones que las integran.

Esta forma de comunicación ha revolucionado los ámbitos empresarial, educativo y social, al permitir una mayor colaboración, el acceso a recursos en línea y la difusión masiva de contenidos. En entornos laborales, ha contribuido a mejorar la productividad y la toma de decisiones, gracias a canales eficientes y en tiempo real.

En este sentido, y de acuerdo con González Frígoli: “A través de la digitalización, los contenidos son almacenados en formatos electrónicos y pueden ser transmitidos y reutilizados fácilmente mediante diversas tecnologías de comunicación.” (González Frígoli , 2016, p. 84).

Este fragmento destaca uno de los aspectos clave de la comunicación digital: la facilidad con la que los contenidos pueden generarse y compartirse espontáneamente gracias a la digitalización. En un entorno cada vez más interconectado, esta característica se vuelve esencial para garantizar una circulación fluida del conocimiento.

4.5. Comunicación Sindical

“La comunicación sindical a menudo implica tratar temas complejos, como derechos laborales, reivindicaciones o acuerdos, que deben ser comunicados de manera clara y persuasiva. Sin una planificación o comprensión de cómo elaborar y transmitir estos mensajes” (Gularte, Martinez, Menendez, O’niell, Vaz, 2024, p 29).

La autora Etkin (2012), quien analiza la comunicación organizacional desde una perspectiva crítica y estratégica, atribuye varias características fundamentales a la comunicación sindical. Entre ellas, destaca la comunicación como un proceso de construcción de sentido, lo cual resulta esencial en el ámbito sindical. Los sindicatos no solo buscan informar, sino también generar una identidad colectiva sólida que refuerce el sentido de pertenencia y el compromiso entre sus miembros.

Además, propone una planificación estratégica de la comunicación, la cual debe contar con un diagnóstico, objetivos definidos, identificación de públicos, elaboración de mensajes pertinentes y mecanismos de evaluación. Por otra parte, hace énfasis en la ética comunicacional: además de ser eficiente, la comunicación debe ser coherente con los valores que el sindicato defiende.

Según la autora, todo esto debe estar acompañado por una comunicación participativa e inclusiva, que permita a todos los integrantes de la organización expresarse y aportar sus opiniones sobre los diversos temas que se aborden dentro de la misma.



CAPÍTULO 5

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

5. Plan Estratégico de Comunicación

5.1. Actualización del diagnóstico de comunicación

Luego de realizado y finalizado el proceso de diagnóstico en noviembre del 2024 se retomó el trabajo con la organización en febrero de 2025, con el fin de evaluar el estado de las recomendaciones previamente brindadas y actualizar la situación de la organización. Para ello se utilizaron diversas técnicas tales como la entrevista semiestructurada y el análisis documental.

En este sentido, se realizó una entrevista en la sede del sindicato junto con uno de los miembros de AFPU y todos los integrantes del Equipo Universitario en la cual se constató que algunas de las recomendaciones sugeridas fueron implementadas de manera parcial, principalmente en lo relacionado con la comunicación en redes sociales.

Se observó un esfuerzo por mejorar la presentación de los contenidos, reduciendo la cantidad de texto en las publicaciones para hacerlas más visuales y atractivas. Además, se intentó unificar el formato de las piezas gráficas con el objetivo de proveer una mayor coherencia visual a la identidad digital de la organización.

Otro aspecto relevante que surgió a partir de las sugerencias fue la actualización de la identidad visual de la organización. Ante la necesidad de modernizar su imagen y lograr una mayor alineación con sus valores e identidad, se llevó a cabo un estudio de marca a cargo del diseñador Juan Manuel Durán, como resultado de esto, se diseñó un nuevo logo.

Algo no menor que fue expresado en el encuentro y es de gran relevancia para el Equipo Universitario es que en el mes de junio se llevaron a cabo elecciones en el sindicato, cambiando posteriormente la directiva de la organización, lo cual afectó en la ejecución de las acciones propuestas del equipo volcadas en el PEC. La propuesta inicial constaba de una serie de talleres presenciales con la Mesa Directiva, delegados y afiliados interesados, sobre comunicación interpersonal y oratoria, canales y flujos de comunicación y comunicación estratégica, con sus respectivas cartillas formativas. Dados los tiempos sindicales y del equipo, se debió

de cambiar la propuesta a videos formativos sobre las temáticas antes mencionadas, que se complementaron con las cartillas.

Este nuevo período comenzó el 24 de agosto de 2025, tras las elecciones que se realizaron el 10 y 11 de junio del corriente año. La Mesa Nacional está compuesta por 11 directivos distribuidos de la siguiente manera: 7 representantes de la lista 20, 2 representantes de la lista 1 y 2 de la lista 1925), hoy se su presidente integra la lista 20. Cabe destacar que la elección de delegados se realiza luego y tiene características similares.

5.2. Objetivos de comunicación

5.2.1. Objetivo general

Potenciar de manera integral los procesos de comunicación interna y externa de AFPU.

5.2.2. Objetivo específicos

- Aportar al desarrollo y consolidación de la cultura organizacional de la AFPU.
- Fortalecer los flujos y canales de comunicación tanto internos como externos del sindicato.
- Generar herramientas y recursos para la optimización en la gestión y delegación de tareas de comunicación.

5.3. Mensajes destinados a los públicos identificados

El claim "Planificación que lidera, comunicación que conecta" representa no solo el eje central de nuestro trabajo de grado, sino también una apuesta esperanzadora por el fortalecimiento de la AFPU como organización sindical. En una institución donde la defensa de los derechos, la solidaridad y el compañerismo son pilares fundamentales, creemos que es posible y necesario potenciar su acción a través de herramientas estratégicas que ya están al alcance: planificar y comunicar mejor.

Detectamos que muchos de los procesos comunicativos dentro de la organización se dan de forma espontánea, casi siempre en momentos de urgencia. Esto ha reforzado una visión asistencialista, donde el sindicato es consultado solo cuando hay un problema. En este escenario, proponemos recuperar el valor de la planificación como una herramienta de liderazgo: planificar es anticipar, ordenar, priorizar, y sobre todo, construir caminos a futuro. Es una forma de cuidar lo que ya se ha logrado y de proyectar lo que se quiere alcanzar.

Por su parte, entendemos a la comunicación como el puente que sostiene y fortalece los vínculos humanos. Comunicar bien no es solamente informar: es conectar con otros, generar confianza, construir sentido colectivo. Creemos profundamente que cuando se combina planificación y comunicación, una organización como la AFPU gana fuerza, claridad y cohesión.

Este claim nos inspira porque pone en palabras una convicción: **cuando hay planificación, hay liderazgo; cuando hay comunicación, hay comunidad**. Y eso es exactamente lo que necesita cualquier organización que quiera crecer sin perder su esencia.

5.4. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas, indicadores y medios de verificación¹

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones	Públicos	Indicadores		Medios de verificación		Canales	Frecuencia
				De impacto	De resultado	De impacto	De resultado		
Potenciar de manera integral los procesos de comunicación interna y externa de AFPU	Aportar al desarrollo y consolidación de la cultura organizacional de la AFPU	1.1. Creación de un calendario de fechas e hitos importantes para la organización	Afiliados/as	Calendario con fechas y actividades definidas elaborado y disponible para todos los integrantes del sindicato	Fortalecimiento del sentido de pertenencia y cohesión interna	Lista de participantes a las actividades propuestas	Aplicación de un sondeo de opinión a la interna del sindicato	Correo institucional y cartelera sindicales	Anual
		1.2. Video institucional de carácter documental de la organización	Afiliados/as y Mesa directiva	Video documental creado y disponible públicamente y presentado especialmente a los afiliados	Memoria institucional potenciada y con mayor posibilidad de ser transmitida	Participantes en las instancias de presentación del video y métricas de visualización	Sondeo de opinión a los/as afiliados/as y entrevista a la mesa directiva	Evento privado y plataformas oficiales	Única vez
		1.3.- Planificación de actividades de integración entre afiliados	Afiliados/as	Calendario de actividades creado y disponible para los afiliados	Incremento en la participación de afiliados e interés en las actividades del sindicato.	Lista de asistencia a las actividades	Sondeo de opinión para las personas que participan en las actividades	WhatsApp, cartelera institucionales y blog	Mensual
		1.4.- Actividades educativas para afiliados, como clases de apoyo	Afiliados/as	Calendario de actividades creado y disponible para los/as afiliados/as	Incremento en la participación de afiliados/as e interés en las actividades del sindicato	Lista de asistencia a las actividades	Sondeo de opinión	WhatsApp, redes sociales, blog y correo institucional	Trimestral
	Fortalecer los flujos y canales de comunicación tanto internos como externos del sindicato	2.1.- Diagrama de flujos y canales de comunicación definiendo prioridad de cada canal y forma de uso	Mesa directiva	Diagrama realizado con las prioridades claras	Mejora de la gestión de los canales de comunicación de la organización	Diagrama validado por la directiva del sindicato y disponible digitalmente para quienes se encargan de la comunicación	Sondeo de opinión a afiliados sobre el uso de los canales	Correo institucional	Anual
		2.2.- Creación de blog institucional	Mesa directiva	Blog institucional creado y visible públicamente	Mejora en los flujos de comunicación y mayor visibilidad externa	Blog disponible para cualquier persona que quiera verlo	Sondeo de opinión a afiliados y métricas del blog	WhatsApp y redes sociales	Única vez
		2.3.- Creación de mapa de públicos de la organización	Mesa directiva	Mapa de público realizado	Mejor conocimiento de los públicos de la organización y mayor llegada a ellos	Mapa de públicos validado por la directiva y disponible para quien se encarga de la comunicación del sindicato	Entrevista colectiva a la mesa directiva e individual al responsable de comunicación del sindicato	WhatsApp y correo institucional	Única vez
		2.4.- Unificar criterios de sus canales de comunicación	Mesa directiva	Ajustes estéticos y de contenido realizados	Aumento de utilización y alcance de los canales institucionales	Documento oficial de lineamientos o manual de uso de canales externos	Sondeo de opinión a los afiliados y métricas de los canales	Redes sociales y correo institucional	Única vez
	Generar herramientas y recursos para la optimización en el gestión y delegación de tareas de comunicación	3.1.- Creación de comisión encargada de la gestión de la comunicación de la organización	Mesa directiva	Comisión creada y en funcionamiento.	Gestión comunicacional más eficaz	Comisión conformada validada por la mesa directiva	Entrevista con la mesa directiva, el equipo de comunicación creado y sondeo de opinión a afiliados/as	Correo institucional y WhatsApp	Única vez
		3.2.- Videos formativos sobre temáticas de comunicación	Mesa directiva, delegados sindicales y afiliados/as interesados	Videos informativos realizados	Mejora en la gestión de la comunicación	Métricas de engagement	Encuesta de evaluación de Google Forms a los delegados, miembros de la Mesa Directiva y afiliados interesados	Youtube	Cuatro pastillas de video
		3.3.- Cartillas formativas sobre comunicación	Mesa directiva, delegados sindicales y afiliados/as interesados	Cartilla de comunicación finalizada en formato PDF o editable	Evaluación de la mesa directiva sobre los nuevos lineamientos relacionados a la comunicación dictadas por el manual	Cartilla de comunicación finalizada en formato PDF o editable	Evaluación de la mesa directiva sobre los nuevos lineamientos relacionados a la comunicación dictadas por el manual	Correo institucional y WhatsApp	Única vez
		3.4.- Pack de diseño y planificación de contenidos	Mesa directiva	Pack de diseño realizado y disponible para su uso.	Mejora en la gestión de los contenidos realizados por la institución	Archivos del pack de diseño en formatos editables y finales (ej.: Canva, PDF, PNG)	Sondeo de opinión a los afiliados.	Correo institucional	Única vez

¹ <https://www.canva.com/design/DAGxGhy2-H4/T-Gw1Rw11hG3omlB8QOsA/edit>

1.- Aportar al desarrollo y consolidación de la cultura organizacional de la AFPU.

1.1.- Creación de un calendario de fechas e hitos importantes para la organización

- **Justificación:** La elaboración de un calendario con los hitos y fechas relevantes fortalecerá tanto la organización general como la planificación de cada contenido. Esta herramienta permitirá a la AFPU trabajar de manera más enfocada y estratégica, facilitando la asignación eficiente de recursos para abordar cada momento clave. Además, la implementación del calendario contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo un mayor sentido de pertenencia y cohesión interna.
- **Público involucrado:** Afiliados/as.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Calendario con fechas y actividades definidas elaborado y disponible para todos los integrantes del sindicato. Fortalecimiento del sentido de pertenencia y cohesión interna.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Lista de participantes a las actividades propuestas. Aplicación de un sondeo de opinión a la interna del sindicato.
- **Canal:** Correo institucional y carteleras sindicales.
- **Frecuencia:** Anual.
- **Responsable:** AFPU.

1.2.- Video institucional de carácter documental de la organización

- **Justificación:** A través de este se podrá recopilar la historia del sindicato y recoger las voces de aquellos que construyeron los cimientos de la organización y de los que día a día trabajan para seguir dándole vida, a fin de complementar los documentos con los que ya cuentan que recopilan información similar.
- **Público involucrado:** Afiliados/as y Mesa Directiva.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Video documental creado y disponible públicamente y presentado especialmente a los/as afiliados/as. Memoria institucional potenciada y con mayor posibilidad de ser transmitida.

- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Participantes en las instancias de presentación del video y métricas de visualización. Sondeo de opinión a los/as afiliados/as y entrevista a la mesa directiva.
- **Canal:** Evento privado y plataformas oficiales.
- **Frecuencia:** Una vez.
- **Responsable:** Agente externo.

1.3.- Planificación de actividades de integración entre afiliados

- **Justificación:** Durante nuestro trabajo junto a la AFPU identificamos que uno de los principales desafíos de la organización es la baja participación de los afiliados. En este sentido, la creación de actividades orientadas a impulsar la integración permitirá a la organización conocer mejor a sus afiliados y fortalecer su vínculo con ellos. Estas actividades tendrán como objetivo promover la construcción colectiva y reforzar la cultura organizacional a través del intercambio y la participación activa entre los afiliados y la organización.
- **Públicos involucrados:** Afiliados/as.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Calendario de actividades creado y disponible para los/as afiliados/as. Incremento en la participación de afiliados/as e interés en las actividades del sindicato.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Lista de asistencia a las actividades. Sondeo de opinión para las personas que participen en las actividades.
- **Canal:** WhatsApp, cartelera institucionales y blog.
- **Frecuencia:** Mensual.
- **Responsable:** AFPU.

1.4.- Actividades educativas para los afiliados y familiares, como clases de apoyo

- **Justificación:** Las actividades educativas buscan potenciar la sede como espacio de encuentro e intercambio tanto para sus afiliados y sus familias como para la comunidad que los rodea, brindando apoyo a sus afiliados y fortaleciendo el sentido de pertenencia a través del espacio educativo.

- **Públicos involucrados:** Afiliados/as.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Calendario de actividades creado y disponible para los/as afiliados/as. Incremento en la participación de afiliados/as e interés en las actividades del sindicato.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Lista de asistencia a las actividades. Sondeo de opinión.
- **Canal:** WhatsApp, redes sociales, blog y correo institucional.
- **Frecuencia:** Trimestral.
- **Responsable:** AFPU.

2.- Fortalecer los flujos y canales de comunicación tanto internos como externos.

2.1.- Diagrama de flujos y canales de comunicación definiendo prioridad de cada canal y forma de uso

- **Justificación:** Esta herramienta permite ordenar y priorizar a la hora de ejecutar acciones por qué canal deben ser comunicadas, qué tipo de información es relevante priorizar según cada caso, así como el tono y estilo a utilizar. El diagrama posibilita optimizar el uso de los canales y contribuye a promover una respuesta positiva de los públicos.
- **Público involucrado:** Mesa directiva.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Diagrama realizado con las prioridades claras. Mejora de la gestión de los canales de comunicación de la organización.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Diagrama validado por la directiva del sindicato y disponible digitalmente para quienes se encargan de la comunicación. Sondeo de opinión a afiliados sobre el uso de los canales.
- **Canal:** Correo institucional.
- **Frecuencia:** Una vez al año.
- **Responsable:** Agente externo.

2.2.- Creación de blog institucional

- **Justificación:** Un blog institucional permitirá fortalecer la identidad de la AFPU, y eventualmente aportar a la proyección de una imagen organización

más fuerte, al concentrar toda la información oficial en un único espacio, consolidando una voz institucional frente a las temáticas y eventos que involucren al sindicato. Además, la implementación de un blog requiere una inversión de recursos significativamente menor que la creación y el mantenimiento de una página web tradicional.

- **Públicos involucrados:** Mesa directiva.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Blog institucional creado y visible públicamente. Mejora en los flujos de comunicación y mayor visibilidad externa.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Blog disponible para cualquier persona que quiera verlo. Sondeo de opinión a afiliados y métricas del blog.
- **Canal:** WhatsApp y redes sociales.
- **Frecuencia:** Una vez.
- **Responsable:** Agente externo.

2.3.- Creación de mapa de públicos de la organización

- **Justificación:** Este recurso permite identificar correctamente los públicos que están involucrados con AFPU, permitiendo trabajar en diferentes alternativas para cada uno de ellos direccionando mejor los mensajes y sus vías de transmisión.
- **Público involucrado:** Mesa directiva.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Mapa de público realizado. Mejor conocimiento de los públicos de la organización y mayor llegada a ellos.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Mapa de públicos validado por la directiva y disponible para quien se encarga de la comunicación del sindicato. Entrevista colectiva a la mesa directiva e individual al responsable de comunicación del sindicato.
- **Canal:** WhatsApp y correo institucional.
- **Frecuencia:** Una vez.
- **Responsable:** Agente externo.

2.4.- Unificar criterios de sus canales de comunicación

- **Justificación:** Para que sus canales de comunicación sean identificados por sus públicos, estos deben contener todos los elementos que lo representan y se identifican con la organización, como por ejemplo su logo, así como mantener los mismos criterios estéticos y de diseño, adecuándose a cada canal.
- **Público involucrado:** Mesa directiva.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Ajustes estéticos y de contenido realizados. Aumento de utilización y alcance de los canales institucionales.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Documento oficial de lineamientos o manual de uso de canales externos. Sondeo de opinión a los afiliados y métricas de los canales.
- **Frecuencia:** Una vez.
- **Responsable:** Agente externo.

3.- Generar herramientas y recursos para la optimización en la gestión y delegación de tareas de comunicación.

3.1.- Creación de comisión encargada de la gestión de la comunicación de la organización

- **Justificación:** La conformación de una comisión de comunicación ayudará a la definición y delegación de tareas, optimizando los recursos de la organización para una mejor ejecución de productos comunicacionales frente a las necesidades en la cotidianeidad de la organización.
- **Público involucrado:** Mesa directiva.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Comisión creada y en funcionamiento. Gestión comunicacional más eficaz.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Comisión conformada validada por la mesa directiva. Entrevista con la mesa directiva, el equipo de comunicación creado y sondeo de opinión a afiliados/as.
- **Canal:** Correo institucional y WhatsApp.
- **Frecuencia:** Una vez.
- **Responsable:** AFPU.

3.2.- Videos formativos sobre temáticas de comunicación

- **Justificación:** La producción de videos explicativos sobre temas de comunicación se propone como una herramienta accesible y dinámica para facilitar la comprensión de contenidos clave. Su formato permite llegar a un público amplio, adaptarse a distintos ritmos de aprendizaje y fortalecer habilidades comunicacionales de forma flexible y reutilizable en diversos contextos.
- **Público involucrado:** Mesa directiva, delegados sindicales y afiliados interesados.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Vídeos formativos realizados. Mejora en la gestión de la comunicación.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Métricas de engagement. Encuesta de evaluación de Google Forms a los delegados, miembros de la Mesa Directiva y afiliados interesados.
- **Canal:** Youtube.
- **Frecuencia:** 4 pastillas de video.
- **Responsable:** Equipo universitario FIC.

3.3.- Cartillas formativas sobre comunicación

- **Justificación:** Funcionan como repositorio de información, espacio de consulta y práctica donde se dejará constancia y ejercicios del contenido abordado en los videos formativos.
- **Público involucrado:** Mesa directiva, delegados y afiliados interesados.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Tener cartillas realizadas y disponibles para el uso. Mejora en la gestión de la comunicación.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Cartilla de comunicación finalizada en formato PDF o editable. Evaluación de la mesa directiva sobre los nuevos lineamientos relacionados a la comunicación dictadas por el manual.
- **Canal:** Correo institucional y WhatsApp.
- **Frecuencia:** Una vez.
- **Responsable:** Equipo universitario FIC.

3.4.- Pack de diseño y planificación de contenidos

- **Justificación:** Carpeta que contendrá ejemplos y formatos de plantillas para la realización de sus contenidos, contribuyendo a la optimización y unificación del diseño de sus materiales.
- **Públicos involucrados:** Mesa directiva.
- **Indicadores de resultado e impacto:** Pack de diseño realizado y disponible para su uso. Mejora en la gestión de los contenidos realizados por la institución.
- **Medios de verificación de resultado e impacto:** Archivos del pack de diseño en formatos editables y finales (ej.: Canva, PDF, PNG). Sondeo de opinión a los afiliados.
- **Canal:** Correo institucional.
- **Frecuencia:** Una vez.
- **Responsable:** Agente externo.

5.5.1. Cronograma y presupuesto

El presente apartado desarrolla el cronograma de actividades recomendadas elaborado en marco del Plan Estratégico de Comunicación para que estas se lleven a cabo. En el marco del trabajo que comenzó con su periodo de diagnóstico en 2024 y el desarrollo del PEC en febrero de 2025, se definió un cronograma que abarca 5 meses.

La organización desde el mes de julio comenzó su proceso de transición hacia la nueva directiva, por lo cual el tiempo pautado para la duración del mismo contempla el periodo de adaptación de sus nuevas autoridades.

El orden de cada acción fue seleccionado estratégicamente, se plantea un conjunto de primeras acciones más evaluativas, formativas e informativas, finalizando en actividades de carácter ejecutivo, comprendiendo que el proceso previo de las primeras contribuirá al desarrollo positivo de estas.

MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES4				MES5			
ACCIONES	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Cartillas formativas sobre comunicación	●	●	●																	
Videos informativos sobre temáticas de comunicación	●	●	●																	
Creación de comisión encargada de la gestión de la comunicación de la organización		●	●	●																
Creación de un calendario de fechas e hitos importantes para la organización				●	●															
Pack de diseño y planificación de contenidos					●	●														
Creación de mapa de públicos de la organización					●															
Diagrama de flujos y canales de comunicación definiendo prioridad de cada canal y forma de uso					●															
Unificar criterios de sus canales de comunicación				●	●	●														
Creación de blog institucional				●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●		●			
Planificación de actividades de integración entre afiliados					●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Actividades educativas para afiliados, como clases de apoyo					●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Video institucional de carácter documental de la organización							●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			

- Realización
- Evaluación
- Convocatoria
- Planificación
- Actividades de una sola vez

5.5.2. Presupuesto

Acciones continuas			
Acciones continuas	Producto	Proveedor	
Creación de un calendario de fechas e hitos importantes para la organización	Elaboración de un calendario con los hitos y fechas relevantes fortalecerá tanto la organización general como la planificación de cada contenido	Licenciada Leticia Lamaita	\$9000 (anual)
Planificación de actividades de integración entre afiliados	Creación de actividades orientadas a impulsar la integración permitirá a la organización conocer mejor a sus afiliados y fortalecer su vínculo con ellos	OXEAN CROSS	\$3.365 USD (anual)
Diagrama de flujos y canales de comunicación definiendo prioridad de cada canal y forma de uso	Esta herramienta permite ordenar y priorizar a la hora de ejecutar acciones por qué canal deben ser comunicadas, qué tipo de información es relevante priorizar según cada caso, así como el tono y estilo a utilizar	OXEAN CROSS	\$ 2.900 USD (anual)
Unificar criterios de sus canales de comunicación	Community Manager que se encargara de unificar los criterios de todas las redes sociales de la organizacion	Nicolas Gutierrez, Community Manager	\$8000 (mensual)
Actividades educativas para afiliados, como clases de apoyo	Docente especializada en dificultad del aprendizaje dictara clases de apoyo	Daniela Martinez	\$6400 (mensual)
			Total:\$ 272.846

Acciones por única vez			
Acciones	Producto	Proveedor	
Video institucional de carácter documental de la organización	Video donde se podrá recopilar la historia del sindicato y recoger las voces de aquellos que construyeron los cimientos de la organización y de los que día a día trabajan para seguir dándole vida	Gianluca Pintos	\$5.000
Creación de blog institucional	El blog institucional permitirá fortalecer la identidad de la AFPU, y eventualmente aportar a la proyección de una imagen organización más fuerte, al concentrar toda la información oficial en un único espacio	Lombriz Educativa	\$25.000
Creación de mapa de públicos de la organización	Mapeo de públicos de la organización	Licenciada Leticia Lamaita	\$27.000
Creación de comisión encargada de la gestión de la comunicación de la organización	Conformación de una comisión de comunicación ayudará a la definición y delegación de tareas	Licenciada Leticia Lamaita	\$36.000
Videos formativos sobre temáticas de comunicación	Cuatro pastillas de video	Equipo universitario FIC	\$6.000
Pack de diseño y planificación de contenidos	Carpeta que contendrá ejemplos y formatos de plantillas para la realización de sus contenidos	Tatiana Blanco	\$8.500
Cartillas formativas sobre comunicación	Tres cartillas informativas en formato físico y digital	Equipo universitario FIC	\$210 USD
			Total: \$115.860



CAPÍTULO 6

ACCIONES EJECUTADAS

6. Acciones ejecutadas

6.1. Videos formativos sobre temáticas de comunicación



A partir de nuestra intervención y del conocimiento profundo del funcionamiento del sindicato, identificamos como una de las principales necesidades la creación de herramientas que permitan a la organización fortalecer su capacidad de planificación y ejecución de estrategias comunicacionales. Por ello decidimos realizar una serie de videos formativos sobre temáticas claves de la comunicación y acompañarlos con cartillas comunicativas para potenciar y complementar la información.

Definimos como **acción principal** la **producción de una serie de videos formativos sobre temáticas clave de la comunicación**. Esta decisión responde a múltiples razones estratégicas. En primera instancia, los videos se pensaron como una serie de talleres con la Mesa Directiva y personas claves dentro de la organización como lo son los delgados porque consideramos que sería una experiencia más enriquecedora para ambas partes, acompañados de cartillas pero esa acción debió re-pensarse debido a los tiempos electorales de la organización y los cambios en la directiva.

Los videos constituyen un recurso digital reutilizable, lo cual les otorga un valor duradero: pueden ser consultados en cualquier momento, por cualquier integrante del sindicato, ya sea de la Mesa Directiva o afiliado/a. Este carácter accesible y replicable los convierte en un insumo que trasciende el período específico de nuestra intervención, y que puede integrarse como parte del acervo comunicacional de la organización.

Asimismo, al tratarse de un formato digital, su distribución no requiere de soportes físicos, facilitando su circulación a través de canales habituales de comunicación

como WhatsApp o el correo institucional. Esta facilidad de difusión amplía su alcance y garantiza su disponibilidad para todos los miembros.

Las piezas audiovisuales fueron pensadas con un enfoque pedagógico, lúdico y accesible. Se utiliza un lenguaje claro, sin tecnicismos, acompañado de recursos visuales que facilitan la comprensión de los conceptos. La intención es “bajar a tierra” contenidos que resulten aplicables al día a día de la organización, especialmente en lo que respecta al manejo de herramientas y prácticas comunicativas.

La serie está organizada en tres bloques temáticos:

1. ¿Cómo te lo explico?: Es una introducción a la comunicación. Este primer video presenta una base conceptual común sobre qué entendemos por comunicación, incluyendo dimensiones como la comunicación interpersonal y la oratoria. Se abordan elementos verbales y no verbales, junto con recomendaciones prácticas para mejorar la expresión oral.
2. Conectando voces: El segundo bloque se centra en el uso de los canales y materiales comunicacionales, promoviendo un uso más eficiente de estas herramientas y aportando criterios para entender mejor cómo fluye la información dentro del sindicato.
3. Pienso y luego planifico: La planificación como eje central. El tercer video aborda la planificación como aspecto clave para la mejora de las estrategias comunicativas. Durante nuestra intervención, detectamos que la planificación es uno de los puntos más débiles en la organización. Aunque no resuelve todos los problemas por sí sola, es una herramienta fundamental para anticipar escenarios, organizar acciones, generar contenidos de forma coherente y afrontar posibles contingencias, sin perder de vista la necesidad de mantener flexibilidad ante lo inesperado.

En síntesis, la elección de producir videos formativos responde a una estrategia que busca fortalecer las capacidades internas del sindicato, mediante un recurso accesible, duradero y adaptable a distintas situaciones comunicacionales. Esta acción se inscribe en una lógica de transferencia de herramientas que permanezcan

más allá de nuestro trabajo puntual, y que contribuyan a un desarrollo organizacional sostenido en el tiempo. Vale aclarar que inicialmente se pretendía realizar un ciclo de capacitación con integrantes de la organización y a partir de los contenidos abordados en las cartillas. No obstante, debido a la realidad del sindicato al momento de la ejecución de las acciones y sus dificultades para participar de un posible ciclo de capacitación se optó por las piezas audiovisuales (ver en anexo 1).

6.2. Cartillas formativas sobre comunicación



La segunda acción desarrollada consistió en la elaboración de cartillas formativas, entendidas como complementos a los productos audiovisuales, ya que consideramos que ambos formatos pueden potenciarse mutuamente. Las cartillas permiten profundizar y sistematizar la información presentada en las piezas audiovisuales, ofreciendo un recurso accesible y de consulta permanente.

Decidimos no optar por un manual de comunicación con foco en una organización sindical porque identificamos que ya existen varios materiales de ese tipo realizados en el marco del TFG, de la FIC, y que el Equipo Universitario también le facilitará al sindicato, lo que haría redundante volver a ese formato. En cambio, las cartillas permiten un abordaje más puntual, temático y adaptado a las necesidades actuales del sindicato.

Además, consideramos que estas cartillas representan una herramienta flexible y adaptable para la organización, ya que pueden desarrollarse en función de sus prioridades y necesidades específicas.

La **primera cartilla** comienza por definir qué entendemos por comunicación, ya que es fundamental dejar en claro la postura desde la cual abordamos todos los temas, dado que todos se vinculan directamente con ella. Entre los ejes principales se encuentra la **comunicación interpersonal** y su impacto tanto positivo como negativo en los entornos organizacionales. Comprender esta dimensión resulta clave para mejorar las interacciones y contribuir a un clima organizacional más saludable.

Asimismo, se aborda la importancia de la **oratoria**, analizando sus tres componentes fundamentales: lo vocal, lo verbal y lo visual. Entendemos que desarrollar habilidades en oratoria es esencial, especialmente en un sindicato como AFPU, donde la defensa de los derechos y beneficios de sus afiliados requiere de una comunicación clara, persuasiva y efectiva, por ejemplo, en instancias de negociación o exposición de demandas.

La **segunda cartilla** se enfoca en los **canales y flujos de comunicación**. Su objetivo es brindar información, herramientas y recomendaciones para optimizar el uso de los canales disponibles, favoreciendo así una mejor circulación de la información, una mayor participación y una identidad sindical más sólida. Entre las temáticas abordadas se destaca la importancia de seleccionar los canales adecuados según el tipo de mensaje y el público al que se desea llegar. También se analiza cómo fluye la información dentro de la organización, considerando que tanto el medio como el emisor influyen directamente en cómo el mensaje es recibido e interpretado.

Por último, la **tercera cartilla** tiene como eje central la **planificación comunicacional**, identificada como una necesidad clave para fortalecer la eficacia y coherencia de las acciones del sindicato. Se comienza explicando qué se entiende por planificación en el contexto sindical, detallando sus características principales elementos, brindando una visión general sobre su relevancia. A lo largo de la cartilla se desarrollan temas como diagnóstico, la priorización de acciones, el orden en la

toma de decisiones y la importancia de contar con herramientas que permitan evaluar y ajustar los procesos planificados, con el fin de lograr una comunicación más estratégica y efectiva (ver en anexo 2).

FORTALEZA

CONSTRUCCIÓN
DE
INFORMACIÓN

UNIDAD
SOLIDARIDAD
Y
WUHA
identificación

MBIAN
TUACIONES
A LONGA
SEGUN ARBITRAL
LOS DE TRABAJO

TO MÁS
VENTE
COMPAREDES
INTERIOR

INDEPENDEN
CIA
DE
CLASE

Persona
Jurídica

IDENTIDAD
SINDICAL

ORDEN
ADM Y
FINANC

CAPÍTULO

7

RELAC.
CON
OTRAS
ORG.
SOCIALES

Proce
des
e

CONCLUSIONES

EBILIDAD

7. Conclusiones

En este presente trabajo se desarrolló un proceso de análisis, aplicación y ejecución conjuntamente con la organización: *Asociación de Funcionarios Postales del Uruguay* (AFPU). Este inició con el diagnóstico comunicacional de la organización en marzo del 2024 y finalizó en noviembre del mencionado año.

El diagnóstico de comunicación tuvo como fin identificar los problemas y necesidades de comunicación de la organización, para posteriormente desarrollar la búsqueda de soluciones acordes para la misma. Para abordar este trabajo se desarrollaron diferentes líneas de acción para comprender el entorno y origen de las cuestiones que la organización presentaba a través de un enfoque participativo y colaborativo. En la instancia de diagnóstico, se presentaron una serie de recomendaciones a efectuar por parte de la organización que sentarán como antecedente para la segunda etapa del proceso, la elaboración del presente Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

La base teórico metodológica para la conformación del PEC adoptada, fue la que plantea el autor Andres Aljure quien allí expone una “guía” teórica de los diferentes pasos que hay que abordar. En lo que refiere a las temáticas más en específico se optó por seleccionar los planteos de los autores: Eugenia Etkin, Idalberto Chiavenato, Gary Kreps, y Calandria entre otros.

En base a las conceptualizaciones y el desarrollo del pensamiento estratégico por parte del Equipo Universitario se le presentó a la organización una serie de recomendaciones que dan respuesta a esos problemas y necesidades. Tales como: la **creación de comisión encargada de la gestión de la comunicación de la organización**, quien será encargada de llevar a cabo la comunicación del sindicato. En relación a esto se plantea también la **creación de mapa de públicos de la organización** ya que es de suma importancia conocer a quién te estás dirigiendo para crear mejores productos comunicacionales, acompañado de un **diagrama de flujos y canales de comunicación**, definiendo la prioridad de cada canal y forma de uso, además de un **pack de diseño y planificación de contenidos**.

A su vez, se plantea la **creación de un calendario de fechas e hitos importantes para la organización, la planificación de actividades de integración y educativas entre afiliados**, estableciendo así líneas de acción coordinadas que apuesten a una mayor participación e involucramiento de las personas con el sindicato.

A lo que refiere a la conformación de productos comunicacionales se plantea: unificar criterios de sus canales de comunicación para garantizar coherencia en los mensajes y fortalecer la identidad de la organización, por otro lado creación de blog institucional y video institucional de carácter documental de la organización, entendiendo que estos, permitirán un mayor reconocimiento de parte de quienes forman parte de la organización y la identificación de AFPU, para los externos a esta.

En previo acuerdo con la organización y como parte del Plan Estratégico de comunicación, el Equipo Universitario ejecutó dos acciones, de carácter formativo/educativo que son: **videos formativos sobre temáticas de comunicación y cartillas formativas sobre comunicación**. Estas abordan temas centrales relacionados con la comunicación, como lo son: la importancia de la comunicación interpersonal y la oratoria, mensajes y canales de comunicación, y planificación estratégica, con el fin de que sean un soporte informativo sobre comunicación accesible para todos.

En síntesis, el trabajo llevado a cabo pretendió aportar al desarrollo de la comunicación tanto interna como externa de la organización, potenciando su cultura organizacional, fortaleciendo flujos y canales, generando herramientas y recursos para optimizar la gestión y delegación de tareas. Todo esto, bajo la premisa del desarrollo de la planificación estratégica de la comunicación del sindicato.

Trabajar con una organización sindical era algo que nos generaba mucho interés ya que cada uno de nosotros viene de diferentes contextos de vinculación con estas organizaciones y esto había creado concepciones que queríamos desafiar. Una de las razones por la cual nos pareció una buena elección trabajar junto a la AFPU fue

la cantidad de desafíos que pudimos divisar esto junto a la poca información que teníamos a nuestro alcance, consideramos un gran desafío para nuestro futuro como profesionales de la comunicación.

Sin dudas, la suma de todos estos factores, acompañada a la realidad de cada uno junto con el desarrollo profesional floreciente en el proceso, entendemos que fue transformador y trascendental para nuestro crecimiento. Saliendo de la caja para pensar en una realidad compleja y cambiante, como lo es una organización sindical.

Agradecemos y celebramos el apoyo que nos brindaron todos los actores involucrados en el proceso tanto internos como externos, creemos que fueron un factor determinante para la consecución de nuestro objetivo: el presente trabajo.



8. Reflexiones personales

Alfonsina Menéndez:

Realizar el Trabajo Final de Grado con este tipo de organizaciones sociales en lo personal, fue todo un desafío. No solo porque sería mi primer acercamiento a la tarea de un comunicador, uno de los roles que tendríamos como profesionales en el ámbito laboral sino también por todo lo que una organización sindical implica.

AFPU fue una organización con la que quise trabajar desde el primer momento que tomamos conocimiento de la lista, debido a que en su presentación ya pude notar diferentes temáticas posibles para desarrollar y trabajar con los compañeros; le veía mucho potencial para nuestro diagnóstico y posteriormente el Trabajo Final de Grado.

Para nuestra suerte, rápidamente congeniamos con la organización y ellos mantuvieron una actitud positiva, abierta a nuestro trabajo, sobre todo al final del proceso cuando se presentó el diagnóstico y el TFG.

Al principio, parecía un sueño, íbamos a contar con toda la información que necesitáramos, acceso y participación en diferentes movilizaciones con la organización, pero mucha de esa información no llegó, las invitaciones a reuniones o salidas tampoco y debimos comenzar a negociar. También, ya sobre el final de este camino nuestro nexos nos soltó un poco la mano por cambios en la directiva de la cual ya no formaba parte pero fuimos muy bien recibidos por quienes hoy están al mando de la organización. Por momentos, fueron pequeñas trabas en el proceso que también nos enseñaron, que hicieron que nos volviéramos un poco más profesionales cada día porque se requería de nosotros otras habilidades porque nada es lineal, nada es perfecto.

Esta organización nos permitió vernos como profesionales, aplicando no solo nuestros conocimientos a sus problemas y necesidades de comunicación, sino

también en la relación profesional-organización, porque no todo va a salir bien de cero. Hay que negociar, poner límites, insistir y a veces soltar.

No siempre fue una organización demandante, que quisiera imponer su mirada, su sello. En general, siempre dispuestos a que nosotros los ayudemos a mejorar, a puntualizar lo que estaba bien y lo que no.

En cuanto al trabajo en equipo, realmente fue un gran equipo. Sabíamos que podíamos contar con el otro, nos complementamos, todos de alguna manera sabíamos qué y cómo aportar.

Facundo Vaz:

Si bien al comienzo del proceso del Seminario Taller de Grado de Comunicación Organizacional sentí ciertas incertidumbres, el desarrollo del trabajo junto a mis compañeros del TFG se presentó de forma más clara y fluida. En ese recorrido, quiero expresar mi profundo agradecimiento a la AFPU por su constante disposición, apertura y buena voluntad durante todo el proceso.

Cuando elegimos trabajar con un sindicato, lo hicimos con ciertas expectativas, pero también con desconocimiento. Nunca había tenido un contacto directo con una organización sindical, y mi conocimiento previo se limitaba a lo que transmiten los medios de comunicación. Por eso, esta experiencia significó mucho más que un trabajo académico fue un verdadero aprendizaje sobre una realidad que desconocía y que hoy valoro profundamente.

La decisión de trabajar con este sindicato en particular no fue casual. Desde un inicio, nos encontramos con una serie de necesidades y características complejas, diversas, que nos plantearon desafíos desde múltiples dimensiones. Esto nos permitió pensar la comunicación desde una perspectiva integral y aplicar de forma práctica y concreta gran parte de lo aprendido a lo largo de la carrera. Hoy puedo decir con total convicción que fue una elección acertada. Esta experiencia me brindó la posibilidad de explorar diferentes formas de abordar los problemas comunicacionales y de encontrar soluciones adaptadas a la realidad de la organización.

Uno de los aspectos más valiosos fue empezar casi desde cero. La limitada presencia del sindicato en redes sociales y la escasa documentación disponible nos obligaron a construir un diagnóstico desde el contacto directo, desde la escucha atenta y desde la observación participativa. Las entrevistas, las charlas con afiliadas y afiliados, y la participación en sus actividades nos ofrecieron una mirada auténtica, enriquecedora y muy formativa.

Nuevamente, quiero agradecer a la AFPU por la confianza depositada en nuestro equipo, por abrirnos las puertas de su organización y por hacer posible que este

trabajo no solo cumpliera con los objetivos académicos, sino que también se convirtiera en una experiencia profesional y humana sumamente significativa. Espero que hayan sentido nuestras ganas de colaborar con la organización, del mismo modo que nosotros percibimos las suyas de trabajar con nosotros.

Ariadna Martinez:

La idealidad de los procesos, es solo un anhelo envuelto en una mentira dulcemente conquistadora.

Había esperado con ilusión la etapa del seminario y posterior Trabajo Final de Grado. Durante 4 años me preocupé para que ese trayecto fuera “perfecto”. Sin unidades curriculares para cursar con una dedicación total y exclusiva para este. Pero eso que tanto había esperado no se acercó en nada a lo que fue.

Lidiar con eso y el proceso de construir algo fue el mayor desafío y sin duda una enseñanza para la vida personal y profesional. Salimos de los ejemplos idealistas de los libros con grandes y exitosas marcas a vivir la realidad de la cotidianidad. Una organización sindical pura y dura, con complejidades reales, con ganas de superarse y crecer, y con un foco claro desde el momento que comenzó todo, **su gente**.

Pensar la comunicación del ámbito sindical, fue el claro ejemplo de salir de la caja, tuvimos que ponernos en la piel de la gente, para verdaderamente conocer cuáles eran sus necesidades, no bastaba solamente con escucharlos, teníamos que vivirlas.

Y eso de vivirlas, fue lo que me enseñó que la idealidad es una fantasía, y que el sueño del proceso perfecto, era solo eso, un sueño. Estar ahí, codo a codo con mis compañeros intercambiando las vivencias de cada encuentro fue lo más rico, negociar para construir entre nosotros con nuestras perspectivas distintas fue lo más nutritivo, iba más allá si tomábamos el concepto de Capriotti o de Edkin, eran los nuestros, ideas propias que ahora tenían la capacidad de construir algo pudiera ayudar a otros.

Y puede ser que me ponga un poco fantasiosa, y juegue mucho con los conceptos, pero es la forma que encuentro para poner en palabras, algo que entiendo que solo es un porcentaje de lo vivido y que a mi me cambió la vida.

No solo porque tuve que lidiar con la frustración cara a cara, sino porque debí correrme yo del objetivo, para poder entender lo que verdaderamente importaba. Con nuestra profesión, la comunicación, ayudar con herramientas a poder construir nuevas cosas, que tuvieran la capacidad de transformar la realidad, de la gente que lucha por su futuro, el de sus hijos y los que vendrán. Y estas tres palabras, además de todo el proceso vivido, la experiencia y el intercambio es la enseñanza más grande que me puede haber regalado esta experiencia.

Javier O'niell:

Es difícil encontrar la forma ideal de comenzar a escribir esta reflexión, ya que para mí fue un proceso atravesado por diversas situaciones personales que me acompañaron durante este año y medio, cuyo inicio ya se presentó con ciertas adversidades.

Desde los primeros días del seminario me encontraba en una situación de soledad, ya que ingresé sin conocer a muchos compañeros. Mis amigos de la carrera se habían quedado en el camino y con el paso de las clases, sumado al fallido intento de integrarme en algún grupo, mi nerviosismo e incertidumbre fueron en aumento; en cierto punto llegué a pensar que no podría continuar la materia al no encontrar un equipo con el cual trabajar.

Finalmente, al comunicarle esta situación a los docentes, me asignaron un lugar en un grupo. Con el tiempo comprendí que esta fue una de las mejores cosas que me sucedieron en la carrera, ya que terminé formando parte del mejor equipo del que he participado tanto a nivel académico como humano, y en el proyecto más importante que he tenido en la universidad y porque no, en mi vida.

Esta experiencia me permitió descubrir no solo nuevas capacidades en mí, sino también la riqueza del trabajo colectivo, donde cada voz, cada idea y cada mirada distinta suma y enriquece el resultado final.

El trabajo con AFPU representó un gran desafío. En muchos momentos partimos desde cero, con poca información inicial, lo que nos obligó a realizar una investigación profunda sobre la historia de la organización y los principales problemas comunicacionales que enfrentaba. Esa búsqueda se enriqueció gracias a las entrevistas, las observaciones participativas y la posibilidad de asistir a diferentes actividades y eventos especiales del sindicato.

Por otra parte, quiero agradecer especialmente a mis compañeros Angie, Ari, Alfo y Facu, quienes ya tenían su grupo consolidado y me integraron de la mejor manera posible, haciéndome sentir parte desde aquel primer día en el cual sacamos las sillas del salón y nos reunimos por primera vez los cinco.

La confianza y la buena comunicación que logramos, el respeto por las diferencias y el compromiso de cada uno, hicieron que el proceso fuera no solo productivo, sino también profundamente humano. Aprendí que un equipo sólido no se construye solo con afinidades, sino con paciencia, escucha activa y el deseo genuino de colaborar.

También agradezco a nuestra tutora, Siboney, por su constante predisposición y apoyo, siempre atenta y dispuesta a responder, incluso en días y horarios poco habituales.

Por último, agradecer a la Asociación de Funcionarios Postales del Uruguay, la organización sindical con la cual trabajamos. Ellos me hicieron replantear la visión que tenía sobre los sindicatos y me dejaron la enseñanza de la verdadera importancia que pueden tener cuando se preocupan de forma genuina por el bienestar de sus afiliados.



9. Referencias bibliográficas

-Aljure, A .(2015). Plan Estratégico de Comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración Universidad de La Sabana. España, Cataluña: Editorial UOC.

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

-Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw Hill.

-Etkin, María Eugenia. (2012). Comunicación para organizaciones sociales : de la planificación a la acción . - 1a ed. - Buenos Aires : La Crujía.

-González Frígoli, M. (2016). *Gestión de la comunicación digital: Miradas, procesos y desafíos*. Ediciones de Periodismo y Comunicación.

-Gularte, A., Martinez, A., Menéndez, A., O'niell, J., Vaz, F. (2024). Diagnóstico de Comunicación AFPU (Práctica preprofesional). Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

-Kreps, D. M. (1990). *A course in microeconomic theory*. Princeton University Press.

-Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2023). *Comunicación sindical* (Programa de apoyo a la formación sindical). Dirección de Prensa y Comunicaciones, MTEySS.

-Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2023, octubre). *Nuevas formas de comunicación* (Programa de apoyo a la formación sindical). Dirección de Prensa y Comunicaciones, MTEySS.