



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

*Comunicación Interna en Facultad de Derecho:  
claves para la optimización de su gestión institucional*

# **TRABAJO FINAL DE GRADO DE LA LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN**

## **ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL**



Geremías Sarraute - 5.245.162-3  
Josefina Rivera - 4.922.947-7  
Juan Manuel Guerra - 5.281.036-8  
Mauro Miramontes - 3.608.393-7

Tutor: Daniel Ottado

# RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado (TFG), desarrollado en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la Universidad de la República (Udelar), tuvo como objetivo analizar la comunicación interna de la Facultad de Derecho (Fder) y diseñar propuestas estratégicas para optimizar su gestión institucional. El trabajo se estructuró en dos etapas: un diagnóstico comunicacional que permitió identificar problemáticas, necesidades y oportunidades de mejora, y una fase de planificación estratégica orientada a la elaboración de dos productos comunicacionales con el fin de accionar sobre las problemáticas identificadas en la etapa inicial. El primero fue la Guía de Comunicación Interna, concebida como herramienta práctica para sistematizar criterios, ordenar el uso de canales y brindar lineamientos claros para la gestión comunicacional. El segundo consistió en una instancia de intercambio con representantes de la Facultad, generando un espacio participativo para socializar hallazgos, promover el diálogo institucional y fortalecer el compromiso de los actores con la mejora de la comunicación interna. Este trabajo subraya la importancia de gestionar la comunicación de manera estratégica en las organizaciones y destaca la comunicación interna como un compromiso colectivo a asumir por todos sus miembros, aportando al desarrollo organizacional y al fortalecimiento de la cultura institucional de la Universidad de la República.

Palabras clave: Comunicación; Comunicación organizacional; Comunicación interna; Facultad de Derecho; Plan estratégico de comunicación.

# ABSTRACT

This Final Degree Project (TFG), developed within the framework of the Organizational Communication Seminar Workshop at the Faculty of Information and Communication (FIC) of the University of the Republic (Udelar), aimed to analyze the internal communication of the Faculty of Law (Fder) and design strategic proposals to optimize its institutional management. The project was structured in two phases: a communication diagnosis that identified issues, needs, and opportunities for improvement, and a strategic planning phase focused on developing two communication products to address the problems identified in the initial stage. The first product was the Internal Communication Guide, conceived as a practical tool to systematize criteria, organize channel usage, and provide clear guidelines for communication management. The second involved a collaborative session with faculty representatives, creating a participatory space to share findings, foster institutional dialogue, and strengthen stakeholder commitment to improving internal communication. This work highlights the importance of strategically managing communication within organizations and emphasizes internal communication as a collective responsibility shared by all members, contributing to organizational development and the strengthening of the institutional culture at the University of the Republic.

**Keywords:** Communication; Organizational Communication; Internal Communication; Faculty of Law; Strategic Communication Plan.

# SIGLARIO

<b>ADUR</b>	Asociación de Docentes de la Universidad de la República
<b>AFFUR</b>	Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República
<b>ANEP</b>	Administración Nacional de Educación Pública
<b>BRUM</b>	Bloque Reformista Universitario en Marcha
<b>CDC</b>	Consejo Directivo Central
<b>CENUR</b>	Centro Universitario Regional
<b>CGU</b>	Corriente Gremial Universitaria
<b>FDER</b>	Facultad de Derecho
<b>FEUU</b>	Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay
<b>FIC</b>	Facultad de Información y Comunicación
<b>FREZELMI</b>	Frente Estudiantil Zelmar Michelini
<b>PEC</b>	Plan Estratégico de Comunicación
<b>STCO</b>	Seminario Taller de Comunicación Organizacional
<b>TFG</b>	Trabajo Final de Grado
<b>UC</b>	Unidad de Comunicación
<b>UDELAR</b>	Universidad de la República
<b>UTEC</b>	Universidad Tecnológica del Uruguay

# INDICE

## **1. Introducción**

## **2. Presentación y contextualización de la Organización**

2.1 Descripción de la organización

2.2 Misión y Visión

2.3 Estructura y gobernanza

2.4 Mapa de públicos

## **3. Antecedentes**

3.1 Diagnóstico comunicacional

3.2 TFG ISEF

3.3 TFG Facultad de Ciencias

## **4. Definición de problemas**

## **5. Objetivos**

5.1 Objetivo general

5.2 Objetivos específicos

## **6. Metodología**

6.1 Metodología aplicada en el diagnóstico comunicacional

6.2 Metodología aplicada en el Plan Estratégico de Comunicación

## **7. Marco conceptual**

7.1 Comunicación organizacional: concepto, flujos y desafíos

7.2 Comunicación en las organizaciones, entre dos grandes dimensiones

7.3 Estrategia organizacional: concepto, evolución, perspectivas y características

7.4 Planeación estratégica de la comunicación

## **8. Plan Estratégico de Comunicación**

8.1 Análisis de situación y FODA

8.2 Definición de objetivos de comunicación

8.3 Plan de acción

8.4 Cronograma de acciones

8.5 Presupuesto

## **9. Acciones ejecutadas**

9.1 Guía de comunicación interna

9.2 “Comunicación interna: un compromiso colectivo” – instancia de intercambio

## **10. Conclusiones**

## **11. Reflexiones personales**

## **12. Referencias bibliográficas**

## **13. Anexos**

13.1 Guía de Comunicación Interna

13.2 Presentación de instancia de intercambio

13.3 Imágenes de la instancia de intercambio

13.4 Pauta de entrevista y sondeo de opinión



# 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) se desarrolla en conjunto con la Facultad de Derecho (Fder) de la Universidad de la República (Udelar), en el marco de una práctica preprofesional llevada a cabo durante el año 2024, en el transcurso de la unidad curricular titulada “Seminario Taller Trabajo de Grado Comunicación Organizacional” (STCO).

Para la elaboración de este documento se toma como base y punto de partida el diagnóstico comunicacional realizado en Fder en el transcurso del Seminario Taller. Durante el año 2024, en el marco de dicha unidad curricular, se llevó a cabo un diagnóstico comunicacional que pretendía a grandes rasgos la identificación de los problemas en materia de comunicación que enfrentaba la Fder, y en base a ello, la realización de recomendaciones y sugerencias en busca de solucionarlos.

Dicho diagnóstico se centró en la comunicación interna de Fder. A partir de la implementación de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, se logró establecer el estado de situación de la comunicación interna de la Facultad, develando así sus fortalezas, desafíos y debilidades.

En términos generales, como resultado del proceso de diagnóstico se entiende que la principal problemática que presenta la Fder en sus procesos de comunicación interna es la débil comunicación y colaboración que existe entre los múltiples departamentos y secciones que conforman la misma. Esto, sumado a la falta de mecanismos de participación y la escasez de espacios que promuevan la interacción personal, da lugar a un escenario con importantes desafíos y oportunidades de mejora.

El análisis de los procesos de comunicación interna de Fder, se basó en las cuatro dimensiones de la comunicación organizacional establecidas por la autora Mariluz Restrepo en su obra “Comunicación para la dinámica organizacional” (1995): Información, Divulgación, Relacionamiento, Participación. En este sentido, se procuró analizar la presencia o ausencia de dichas dimensiones en los procesos de comunicación interna de la Facultad, entendiendo que, un sistema de comunicación efectivo y completo debe contemplar en su desarrollo todas las dimensiones propuestas. A partir del análisis realizado, se concluye que las primeras dos dimensiones (información y divulgación), aquellas referentes a la transmisión de valores, reglamentos e información diaria, son las más fuertes dentro de los procesos de comunicación interna de Fder; mientras que las dos últimas (relacionamiento y participación), las referidas a la interacción personal y la habilitación de espacios de escucha, son las menos presentes.

En el presente trabajo se analizaron las recomendaciones emitidas por el equipo FIC durante el proceso de diagnóstico y posteriormente se elaboró un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) adecuado para la organización, en base a sus necesidades y principales problemáticas.

Para la Facultad, una comunicación interna planificada estratégicamente resulta de vital importancia para el alcance de los objetivos trazados y el desarrollo organizacional.

En este sentido, se elaboró un plan estratégico que permita optimizar los procesos de comunicación interna, facilitando así el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la Facultad, entendiéndose esto último como una de las principales problemáticas que afronta Fder.

## **2. PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La Facultad de Derecho es una organización educativa perteneciente al sector público, instalada oficialmente desde el 18 de julio de 1849, aunque la enseñanza del derecho en el Uruguay inició formalmente en 1836. Con 175 años de historia, es la Facultad más longeva del país y cuenta en la actualidad con alrededor de 16.000 estudiantes inscritos en sus diferentes carreras de grado. Es uno de los dieciséis centros de estudio que integran la Universidad de la República (Udelar), marco institucional y normativo, que en conjunto con la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y la Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEC), desarrolla la enseñanza pública a nivel terciario en Uruguay. En Fder se imparten las carreras de Abogacía, Notariado, Traductorado Público y las Licenciaturas en Relaciones Internacionales y Relaciones Laborales. Cuenta también con programas de posgrados, maestrías, doctorados y cursos de educación permanente, dirigidos a estudiantes, egresados y otros actores, con la finalidad de brindar más oportunidades de especialización en las diferentes aristas del derecho. Por sus aulas han pasado reconocidas figuras de nuestro país, como presidentes de la república, legisladores, líderes políticos, sociales y diversos profesionales destacados en la vida pública del Uruguay. Su edificio central se encuentra en la Avenida 18 de Julio 1824 y es considerado patrimonio histórico nacional, además de un símbolo de la comunidad universitaria y cultural en nuestro país. En Montevideo, cuenta adicionalmente con un anexo y un aulario para satisfacer su demanda de clases y en el último tiempo ha logrado también extenderse hacia el interior, gracias a su oferta de cursos en la Regional Norte (sedes Salto y Paysandú), Regional Noreste (sedes Rivera y Tacuarembó) y el Centro Universitario Regional Este (Sedes Maldonado, Rocha y Treinta y Tres).

### **2.2 MISIÓN Y VISIÓN**

La misión de la Fder consiste en generar instancias de formación, investigación y extensión en el ámbito del derecho, las relaciones laborales e internacionales y el traductorado, cumpliendo con los cometidos esenciales de la Udelar.

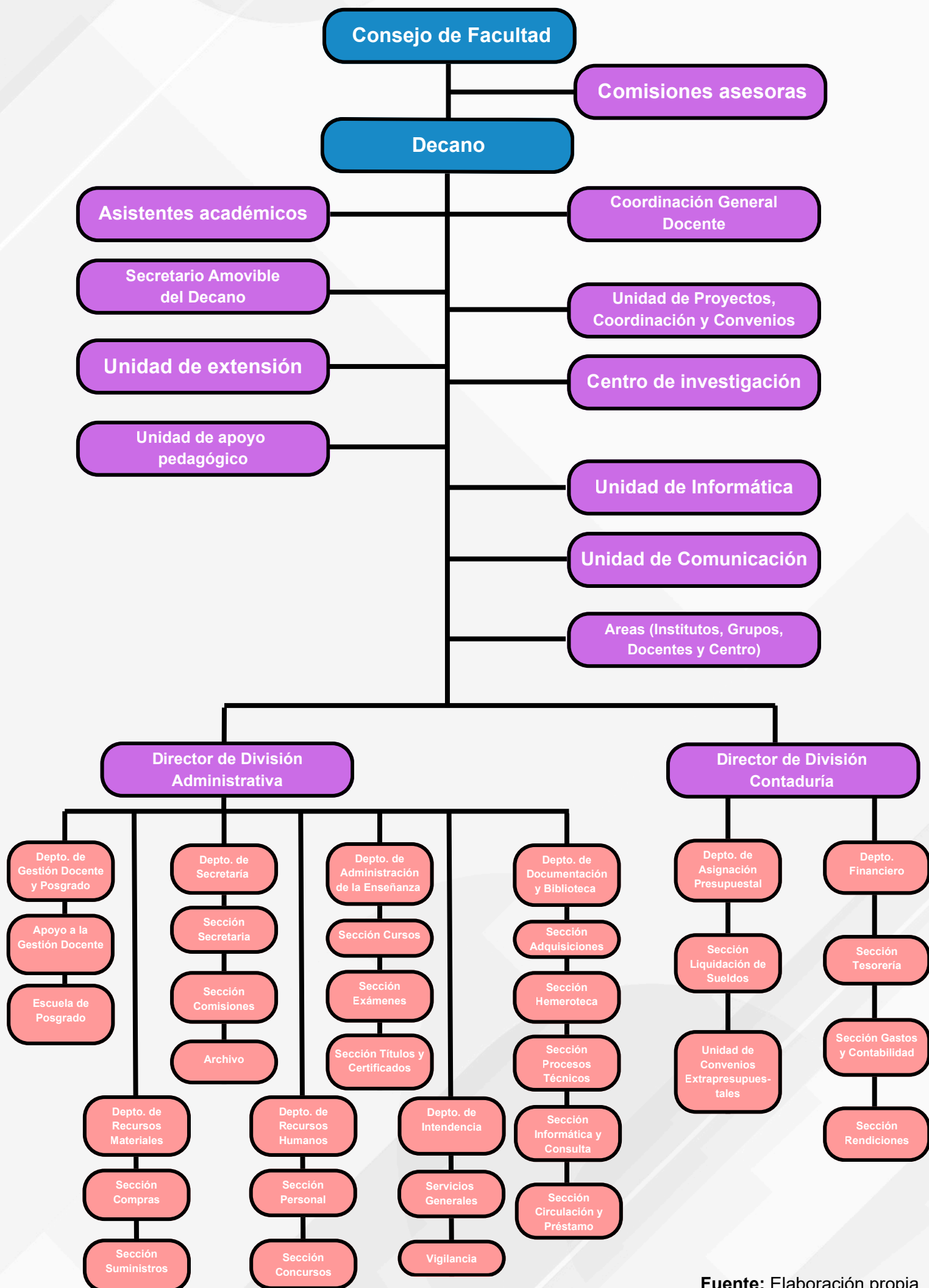
Su visión es ser una institución de referencia en la instrucción de abogados, escribanos públicos, licenciados en relaciones laborales e internacionales, y traductores públicos, contribuyendo activamente al desarrollo de la sociedad uruguaya.

## **2.3 ESTRUCTURA Y GOBERNANZA**

Al igual que todos los servicios universitarios pertenecientes a Udelar, la Fder es una entidad cogobernada, lo que implica la participación de todos los órdenes que componen la universidad (estudiantes, docentes y egresados) en sus decisiones de gobierno y dirección. Esto resulta en una estructura donde cada orden tiene representación en los organismos superiores encargados de la toma de decisiones. Sus órganos de cogobierno se disponen en tres niveles jerárquicos: Decanato, Consejo de Facultad y Asamblea del Claustro.

El Decano de la Facultad desempeña su función acompañado por el Consejo de Facultad, que está compuesto por 12 integrantes: el propio Decano, cinco miembros electos del orden docente, tres miembros electos del orden egresados y tres miembros electos del orden estudiantil. Los representantes de cada orden surgen de las elecciones universitarias, realizadas cada cuatro años.

La Asamblea del Claustro cumple una función de asesoramiento en los asuntos generales de la Facultad. Se compone por 15 miembros del orden docente, 10 miembros del orden estudiantil y 10 miembros del orden egresados, quienes ocupan ese cargo por un período de dos años. Por debajo, completando la estructura jerárquica de la organización, se encuentra el cuerpo de funcionarios, compuesto por docentes, personal técnico administrativo y personal de servicio, agrupados en diferentes unidades, departamentos y secciones según sus funciones y competencias.



## 2.3 MAPA DE PÚBLICOS

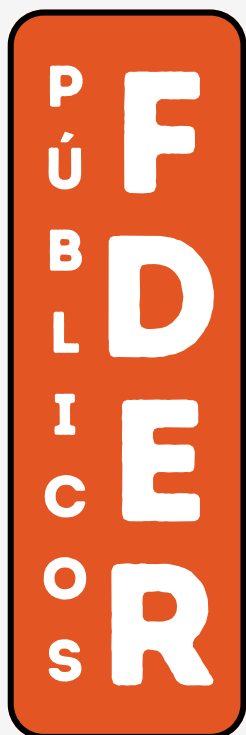
De acuerdo con la definición propuesta por María Aparecida Ferrari y Fabio França (2011) se entiende a los públicos como una red de personas/instituciones a quienes una organización se dirige con el objetivo de informar, persuadir o conquistar.

Estos públicos interactúan y se vinculan con la organización, convirtiéndose en un elemento clave que influye en la supervivencia, éxito o fracaso de esta, y es por ello que requieren de una atención especial. Los autores indican que los públicos no son un objeto inerte, sino agentes mutables y cambiantes, por lo tanto se vuelve fundamental su conocimiento, la interacción e intercambio por parte de la organización con ellos, ya que en definitiva *“son, a la vez, sujeto y objeto de influencia”*. Agregan que *“es importante conocerles mejor, saber dónde están ubicados, y tratar con ellos para que la interacción produzca resultados productivos”* (Ferrari, M., & França, F. 2011)

Los autores citados realizan la siguiente clasificación de públicos (2011):

- **Esenciales:** aquellos que cumplen un papel indispensable en la organización, su relación con la misma es permanente y son cruciales para el alcance de los objetivos del organismo. Los públicos esenciales a su vez se dividen en dos subcategorías de acuerdo con su nivel de relación e incidencia con respecto a la organización. Por un lado, los públicos esenciales constitutivos: aquellos que posibilitan la existencia de la organización aportando elementos para su constitución y desarrollo. Por otro lado, los públicos esenciales no constitutivos: aquellos que por su naturaleza no inciden directamente en la constitución de la organización, sino en su viabilidad y mantenimiento en actividad. Según su nivel de relación, estos últimos se dividen a su vez en primarios y secundarios, considerándose primarios aquellos que presentan un vínculo más directo con la organización.
- **No esenciales:** aquellos que no forman la base de la organización, no son indispensables para la concreción de sus actividades-fin y su vínculo es ocasional.
- **Redes de interferencia:** refiere al conjunto de grupos y actores que ejercen interferencias deseables o indeseables sobre la organización. Esta clasificación incluye públicos externos, como redes de competencia, redes de comunicación de masas, grupos ideológicos y de activismo.

La Facultad identifica como sus principales públicos a los tres colectivos que componen formalmente sus órdenes: estudiantes, docentes y funcionarios y egresados. Sin embargo, es pertinente realizar un análisis más amplio y profundo de los públicos de Fder, que permita visualizar a la organización como un actor inserto en un contexto social y cultural, en constante interacción con otros actores, considerando los diferentes grados de incidencia y contacto con la institución.



## CONSTITUTIVOS

- Consejo Directivo Central CDC
- Consejo de Facultad de Derecho
- Gobierno
- Ministerio de Educación y Cultura

## ESENCIALES

## NO CONSTITUTIVOS

- Estudiantes
- Docentes
- Funcionarios TAS

## NO ESENCIALES

### Redes de sectores asociativos

- Instituciones de investigación
- Otras Facultades de Udelar
- Asociaciones profesionales
- Estudios jurídicos

### Redes de sectores sindicales

- ADUR
- AFFUR
- Centro de estudiantes de la Fder
- FEUU

## REDES DE INTERFERENCIA

- Medios de comunicación
- Universidades privadas

- Redes de sectores comunitarios
- Organizaciones sociales
- Estudiantes de secundaria y liceos de la zona

**Fuente:** elaboración propia, a partir de la clasificación de Ferrari y França (2011).

### **3. ANTECEDENTES**

Durante el proceso de investigación se tomaron como referencia diversos documentos y estudios relevantes para el desarrollo del Trabajo Final de Grado. En particular, se analizaron investigaciones realizadas en organizaciones educativas de la Universidad de la República que abordan aspectos de su comunicación interna y las problemáticas asociadas. Estos trabajos resultaron especialmente valiosos, ya que revelan dinámicas y desafíos que presentan notables similitudes con la situación comunicacional interna de la Facultad de Derecho. Esta revisión comparativa no solo permitió contextualizar el problema, sino también identificar enfoques metodológicos y propuestas de mejora aplicables al caso en estudio.

#### **3.1 DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

Como antecedente principal se tomó el diagnóstico comunicacional realizado durante el año 2024 en el marco del Seminario Taller de Grado, con el acompañamiento de los tutores y del equipo de comunicación de la Fder. En una primera etapa, se identificaron diversas problemáticas comunicacionales tanto en el ámbito interno como externo de la Facultad. A partir de sucesivas reuniones e instancias de intercambio, se acordó junto a los representantes de la organización, enfocar el proceso de diagnóstico en las dificultades vinculadas a la planificación estratégica de la comunicación interna en la Fder. Como resultado, se elaboró una batería de recomendaciones y posibles líneas de acción orientadas a abordar los problemas detectados.

##### **Definición de problemas y necesidades de comunicación**

Inicialmente, la Unidad de Comunicación (UC) de la Facultad identificó problemas tanto en la comunicación interna como en la externa.

En cuanto a la comunicación interna, se señalaron la falta de consenso para posicionar el mensaje institucional y la confusión frecuente entre canales formales e informales. En relación con la comunicación externa, se evidenció la necesidad de adaptar los canales a los distintos públicos objetivos, así como dificultades en la ejecución oportuna de las acciones planificadas, lo que impacta negativamente en la receptividad de los mensajes y en la eficacia general de la estrategia comunicacional.

A partir de distintos intercambios y reuniones, se concluyó que gran parte de las problemáticas detectadas tienen su origen en las debilidades de la comunicación interna, una percepción que fue confirmada durante las primeras instancias de trabajo con el equipo de la Facultad. Por ello, se decidió de manera conjunta enfocar el diagnóstico en las dificultades relacionadas con la planificación estratégica de la comunicación interna.

El objetivo final es contar con un plan estratégico institucional que sea conocido, compartido y apropiado por todos los actores, sirviendo como una herramienta fundamental para organizar y fortalecer el trabajo comunicacional.

A continuación, se detallan los principales problemas iniciales identificados durante el proceso de diagnóstico:

Problema central: dificultades para la planificación estratégica de la comunicación interna.

Indicadores de esta problemática incluyen:

- Ausencia de un plan estratégico de comunicación que oriente las acciones y establezca líneas claras de trabajo a mediano y largo plazo.
- Falta de un protocolo de difusión que estandarice los procesos y facilite la circulación de mensajes internos.
- Uso limitado de la casilla de correo institucional por parte de un sector del cuerpo docente, lo que dificulta establecer comunicaciones efectivas con ese colectivo.
- Escasa comunicación entre las distintas áreas/departamentos de la Facultad.
- Recursos humanos insuficientes en el equipo de comunicación para dar respuesta a la demanda comunicacional existente.

Luego de definir el problema central a abordar, el equipo planteó una pregunta de investigación, guía y base, sucedida por una serie de preguntas complementarias que hacen a la investigación.

### **Pregunta central**

- ¿Cuál es el estado de situación actual de la comunicación interna en Fder, en términos de su calidad y satisfacción de los públicos internos?

### **Preguntas complementarias**

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la comunicación interna de Fder?
- ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de los estudiantes, docentes y funcionarios con respecto a la comunicación interna?
- ¿Cuáles son los principales canales y medios que utilizan los públicos internos a la hora de recibir información sobre la Facultad?

A su vez, a partir de los problemas detectados y la pregunta de investigación definida, se delinearon los objetivos principales del diagnóstico centrados en la comunicación interna de la Fder.

### **Objetivo general**

- Analizar el estado de situación actual de la comunicación interna en la Facultad de Derecho de la Universidad de la República.



## **Objetivos específicos**

- Reconocer las fortalezas y debilidades en la comunicación interna de Fder.
- Identificar la percepción de estudiantes, docentes y funcionarios en relación a la comunicación interna de Fder y los medios de comunicación utilizados.
- Evaluar la satisfacción de estudiantes, docentes y funcionarios con respecto a la comunicación interna de Fder.
- Identificar expectativas y necesidades de estudiantes, docentes y funcionarios con relación a la comunicación interna de Fder.

## **Enfoque metodológico**

Con el objetivo de establecer el estado de situación de la comunicación interna en la Fder, se optó por una investigación de carácter exploratorio, guiada por las cuatro categorías de análisis propuestas por Mariluz Restrepo (1995).

El enfoque metodológico adoptado fue de tipo mixto, combinando técnicas de distinta naturaleza. Por un lado, se aplicó una herramienta de carácter cualitativo: entrevistas semiestructuradas. Por otro, una técnica cuantitativa: sondeo de opinión. Ambas fueron dirigidas a algunos de los públicos clave de la institución, tales como estudiantes, docentes y funcionarios, con el fin de obtener una visión más integral y representativa de la dinámica comunicacional interna.

Con relación a los antecedentes, se llevó a cabo una búsqueda de trabajos académicos e investigaciones recientes sobre la comunicación interna en organizaciones, primordialmente en instituciones educativas iberoamericanas de nivel terciario y correspondientes al sector público.

## **Marco conceptual**

Para la elaboración del diagnóstico se partió del análisis de una serie de conceptos fundamentales que permitieron brindar un sólido sustento teórico a la investigación. En primera instancia, se definieron nociones generales como comunicación y organización, que sirvieron de base conceptual. A partir de allí, se profundizó en la dimensión específica de la comunicación interna, eje central y pilar del diagnóstico realizado.

### **Comunicación: compartido entramado simbólico**

Para comprender el concepto de comunicación es útil partir de su etimología, proveniente del latín *communicare*, que significa “poner en común”. Es decir, comunicar implica compartir algo con otros. Desde esta perspectiva, distintos autores han contribuido a enriquecer su definición.

Mario Kaplún (1998), concibe la comunicación como un proceso de construcción de vínculos y significados entre dos o más partes. En una línea similar, Washington Uranga (2007) la define como un intercambio simbólico, una trama de sentidos que se teje colectivamente y en la que intervienen múltiples actores sociales.

## **Organización: sinergia en acción**

La organización puede entenderse como una herramienta clave para alcanzar objetivos colectivos. En este sentido, José Arocena (2013) la define como un instrumento orientado al logro de metas compartidas, constituido por actores que se organizan en función de un propósito común. Destaca además su carácter mutable y su capacidad de adaptación al contexto.

En suma, se citó a Idalberto Chiavenato (2009), quien señala que las organizaciones están conformadas por personas que actúan de manera coordinada, dividen sus tareas y combinan esfuerzos para alcanzar un fin colectivo. Se trata de una coordinación y combinación desde lo colectivo para el logro de objetivos en común.

## **Comunicación Organizacional: un fenómeno de dos caras**

A partir de las nociones de comunicación y organización surge la comunicación organizacional, la cual refiere a todas las formas de comunicación que se producen en y desde las organizaciones, que implican la construcción de vínculos y la producción de sentidos entre sus miembros y quienes se relacionan con ellas. Reúne cualquier clase de interacción o intercambio de información que se da entre los integrantes de una organización, así como también las conexiones que la propia entidad efectúa con agentes externos a ella (públicos) y que conforman el entorno organizacional en el cual se encuentra inserta.

Se identifican dos grandes dimensiones de comunicación dentro de una organización: interna y externa. La primera surge dentro de las fronteras de la entidad, entre sus miembros, mientras que la segunda hace referencia a la comunicación que ocurre hacia el exterior, traspasando sus fronteras, entre los miembros de la organización y sus públicos externos.

## **Comunicación Interna: el arte de conectar**

En primer lugar, se tomó el texto de la Oficina Regional Andina de Pan para el mundo “Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones” (2019). La obra profundiza en la comunicación interna la cual *“tiene a cargo la gestión de la información y de las relaciones al interior de la organización, aportando al fortalecimiento de los valores, la cultura y el clima en general”*. Además, se comparten los objetivos de esta investigación, entre los cuales se destacan el *“promover prácticas de comunicación que generen identidad, compromiso y motivación, que permitan que las personas se conozcan, recreen y compartan su cultura, valores, actitudes, experiencias, incorporando y apropiándose de la filosofía de la misión y visión institucionales”* (Ídem, 2019).

En segundo lugar, se tomó la perspectiva de Gary Kreps (1995), quien indica que la comunicación interna tiene dos tipos de canales principales: formales e informales. Los canales formales refieren a todo lo que es planificado y gestionado por la organización.

Por otro lado, los canales informales no siguen una estructura oficial y siempre están presentes, ya que se nutren de los intercambios naturales y cotidianos entre los miembros, habitualmente impulsados por la necesidad de obtener información. Una comunicación interna eficiente y eficaz debe poder mantener un equilibrio entre los canales formales e informales, sin que se genere supremacía de uno sobre el otro.

En suma, el autor identifica tres flujos principales de información en los canales de comunicación de las organizaciones: descendentes, ascendentes y horizontales. Los descendentes comprenden el sistema de mensajes formal más básico, donde la información fluye desde la dirección hacia cargos inferiores. En el caso de los ascendentes funciona a la inversa, ya que los mensajes fluyen desde los cargos inferiores hacia la dirección. Por último, el flujo en dirección horizontal donde la comunicación se da entre miembros de un mismo nivel jerárquico. La suma de estos tres sentidos comunicacionales es fundamental para una comunicación interna eficaz.

### **Dimensiones de la comunicación Interna: Los cuatro pilares del intercambio organizacional**

Una de las autoras centrales que nutren a la investigación es Mariluz Restrepo (1995), quien plantea cuatro dimensiones de la comunicación que atraviesan a las organizaciones en lo interno, pero también se reflejan en lo externo.

- **Información:** Los procesos de comunicación definen las acciones de la entidad, que están respaldadas por el sistema normativo y por mecanismos de control y seguimiento. Dentro de ese sistema normativo se encuentran la misión, visión, principios, reglamentos, etc. Es lo que le da forma a la organización.
- **Divulgación:** los procesos de comunicación dan a conocer a sus miembros lo que sucede en la organización. Cuentan algo, publican novedades, notifican, etc.
- **Relacionamiento:** los procesos de comunicación se encargan de que los integrantes de la organización trabajen en conjunto, participen de actividades recreativas, sean parte de los rituales y celebraciones compartidas.
- **Participación:** los procesos de comunicación contemplan la escucha y reconocimiento del otro. Son los trabajos en equipo, los programas de sugerencias, las instancias para permitir y reconocer iniciativas colectivas.

## El rol de la comunicación interna en las organizaciones

Luego de examinar las dimensiones propuestas por Restrepo, se destacó las funciones que cumple la comunicación interna en las organizaciones:

- **La articulación y transmisión de valores y normas que dan forma a la organización:** La comunicación interna permite la transmisión de la cultura, la misión y la visión organizacional a sus integrantes.
- **La divulgación de la información necesaria para el desempeño cotidiano:** Mediante la comunicación interna se transmite y se “hace pública” la información de la actualidad de la organización.
- **La generación de relaciones interpersonales:** Al ser la organización una cuna de interacciones personales por naturaleza, una buena comunicación interna fomenta dichos intercambios.
- **La potenciación del feedback o participación:** La comunicación interna debe fomentar e impulsar la escucha activa por parte de la organización para con sus miembros, generando espacios de intercambio y retroalimentación.

Por el mismo camino, se tomó la perspectiva de Alejandra Brandolini (2009), la cual permitió visualizar detalles de los procesos de comunicación interna y los efectos de su gestión. La gestión de la comunicación interna permite:

- **Generar la implicación del personal:** promueve el compromiso de todos los involucrados para lograr objetivos comunes e impulsa el trabajo en equipo.
- **Armonizar las acciones de la organización:** evita las discrepancias y oposiciones en el accionar cotidiano a partir del diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas/niveles de mando.
- **Propiciar un cambio de actitudes:** a partir de un profundo conocimiento del rumbo de la organización se puede alcanzar una actitud positiva, que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales en pos de la satisfacción de objetivos conjuntamente fijados.
- **Mejorar la productividad:** una comunicación interna clara permite un conocimiento general de los objetivos de la organización, lo que se traduce en equipos motivados y orientados a mejorar sus niveles productivos.

En este sentido, Brandolini (2009) expresa que los objetivos de la comunicación interna se pueden sintetizar en el proceso: Armonizar —> Implicar —> Mejorar —> Crecer.

## **Escuchar, capitalizar y medir: las bases de una gestión comunicacional efectiva**

Por último, se destacó la postura de Manuel Tessi en su obra “Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo” (2012), quien elaboró una serie de premisas para una gestión efectiva de la comunicación interna. El autor brinda una visión innovadora sobre la comunicación interna en las organizaciones, destacando la importancia de una gestión transversal que involucre a todos los niveles de la organización como emisores activos y no como meros receptores de información.

Tessi enumera siete premisas para una efectiva gestión de la comunicación interna:

- 1) Escuchar primero:** se resalta la importancia de establecer un sistema activo y estructurado de escucha que permita captar y comprender las diversas voces que componen la organización. Para el autor, la escucha constituye un pilar esencial para construir una comunicación interna efectiva.
- 2) Capitalizar las quejas:** se propone transformar la energía negativa en una fuente de mejora continua mediante un proceso de escucha integrada. En lugar de ignorar estos elementos se sugiere analizarlos a fondo para descubrir los problemas y necesidades subyacentes que pueden estar afectando el clima organizacional.
- 3) Ordenar la emisión:** la escucha mencionada en la primera premisa constituye una ayuda en el orden de la emisión, es decir, el proceso en el cual se equilibran los mensajes escritos con los orales. Este equilibrio no solo garantiza que la información se transmita de manera clara, sino que también facilita la apertura de canales de diálogo con otros emisores clave.
- 4) Narrar con significado:** la carencia en el orden de emisión puede provocar una desconexión en los funcionarios, lo cual afecta su sentido de pertenencia y compromiso con el trabajo. Para contrarrestar esta desconexión se sugiere estructurar una comunicación significativa, que aporte sentido a los mensajes y los convierta en herramientas efectivas para fortalecer la identidad y cohesión dentro de la organización.
- 5) Ofrecer la palabra:** se destaca la importancia de generar conversaciones en las organizaciones, por ejemplo, a través de la creación de espacios de diálogo donde el personal pueda compartir sus ideas, opiniones y preocupaciones.
- 6) Medir los logros:** se plantea realizar un ciclo de retroalimentación activando nuevamente la escucha propuesta en el primer punto, permitiendo evaluar los resultados de la comunicación interna y comparar estos resultados con las expectativas y objetivos previamente establecidos.
- 7) ¿Y el cuadro de resultados?:** esta herramienta supone medir el impacto de la comunicación interna en los resultados financieros de la organización.

## **Análisis y conclusiones**

A partir del análisis realizado de acuerdo con las cuatro dimensiones de la comunicación organizacional planteadas por Mariluz Restrepo (1995), y en base a los resultados obtenidos en el sondeo de opinión, las entrevistas semiestructuradas y los intercambios generados con la UC, el equipo de trabajo destacó que la comunicación interna de la Facultad presenta desafíos y oportunidades de mejora, pero también posee fortalezas y aspectos positivos.

Se observó que, si bien hay una heterogeneidad muy marcada a la hora de expresar la conformidad con la actual gestión de la comunicación interna de la institución, se identificaron tendencias comunes a los tres públicos estudiados.

Se destaca de la comunicación interna de Fder algunos aspectos en lo referente a las dimensiones de información y divulgación. La existencia de reglamentos, normativas y procedimientos claros es algo característico de la organización, que define su naturaleza y funcionamiento. A su vez, se señaló la existencia de diversos canales de comunicación, utilizados con múltiples finalidades que son inherentes a la dimensión de divulgación.

Por otro lado, es evidente la existencia de fallas en los procesos de comunicación, entre otras causas debido a la magnitud de la Facultad y lo reciente que fue la creación de la unidad independiente en materia de comunicación, que a pesar de ello mantiene una alta presencia en diferentes medios y trabaja constantemente en pos de mejorar la situación en este rubro.

En cuanto a los resultados del sondeo, se notó una conformidad en relación con la transmisión de la información, su frecuencia, claridad y oportunidad, dejando entrever que frente a este apartado los funcionarios son los más disconformes. Por otro lado se identificaron debilidades en las dimensiones de relacionamiento y participación, entendiendo que en la actualidad, Fder no cuenta con espacios que estimulen la vinculación e intercambio de sus públicos internos, ni tampoco cuenta con un sistema formal de escucha activa o recepción de ideas para sus miembros, más allá de los mecanismos de cogobierno.

En síntesis, si bien la comunicación interna de Fder muestra fortalezas en las dimensiones de información y divulgación, es fundamental abordar y trabajar de manera integral las cuatro dimensiones planteadas, ya que existe un amplio terreno de mejora en cada una de ellas.

## **Recomendaciones**

A partir de la información obtenida durante la investigación y su posterior análisis, el equipo elaboró una serie de recomendaciones pertinentes para abordar los problemas detectados. A continuación, se sugieren diferentes acciones para poder abordar las dificultades identificadas en el proceso de intervención con la organización.

Inicialmente se ahondó en la necesidad de fomentar la realización de reuniones periódicas en la interna de los diferentes equipos de trabajo, en pos de mejorar la cohesión y relacionamiento en el área.

A su vez, se aportaron algunas ideas para intensificar el trabajo en algunos canales oficiales de comunicación de la Facultad. Por ejemplo, la señalética y cartelería interna, y su necesidad de clarificarla (actualizar paneles, identificación de espacios visibles y claros). Del mismo modo, se remarcó la necesidad de reforzar la comunicación a través de redes sociales, creando un canal de difusión en WhatsApp. También se destacó la intención de clarificar, actualizar y jerarquizar la información colocada en el sitio web. Otro de los canales que tuvo una devolución positiva de sus públicos fue el boletín de novedades, por lo tanto, se alentó a continuar con su implementación, incorporando nuevas secciones atractivas para los públicos. Por último, se resaltó la importancia de incentivar la creación y utilización del correo institucional en el orden docente, generando instancias de capacitación y difusión sobre el mismo.

Por otro lado, se recomendó ofrecer actividades y espacios de recreación e integración para sus públicos, que promuevan el relacionamiento interpersonal y potencien el vínculo de estos con la institución. Por el mismo camino, se destacó la relevancia de fomentar su presencia en el edificio central, a partir de la creación de espacios físicos que inviten a estos públicos a tener una estadía más duradera y confortable en el centro educativo.

En suma, se destacó la posibilidad de generar espacios de “escucha activa” donde los diferentes públicos internos puedan aportar sus sugerencias e inquietudes, y que estas obtengan retroalimentación. Además, se recomendó agregar en las diferentes plataformas o comunicados la visibilidad de cambios realizados en base a sugerencias propuestas, de modo que se genere confianza en dichos mecanismos y la gestión propiamente dicha.

### **Instancias de presentación del diagnóstico comunicacional**

Durante el presente año se llevaron a cabo dos instancias significativas de presentación del diagnóstico comunicacional desarrollado en el 2024, las cuales resultaron especialmente enriquecedoras tanto en términos de validación del trabajo realizado, como de retroalimentación institucional.

La primera tuvo lugar el miércoles 23 de abril en una sala del edificio central de la Facultad de Derecho. En esta ocasión, el equipo de trabajo presentó el diagnóstico ante la Unidad de Comunicación de Fder. Se compartieron los principales resultados obtenidos a partir de las técnicas empleadas, con especial énfasis en los aspectos vinculados a la comunicación interna. Este encuentro permitió visibilizar fortalezas y debilidades existentes en las dimensiones comunicacionales al interior de la institución, generando un espacio de intercambio valioso con actores clave del ámbito universitario. La instancia no solo facilitó el reconocimiento del trabajo realizado, sino que también abrió la posibilidad de reflexionar junto al equipo de comunicación de Fder con el cual se trabajó durante todo el proceso.

La segunda presentación se realizó el lunes 19 de mayo en la sala polivalente del edificio Paulina, ubicado en el Campus Universitario Luis Janicki (ex Facultad de Veterinaria). En esta oportunidad, el diagnóstico fue expuesto ante el equipo de Prorrectorado de Gestión de Udelar, encabezado por Luis Leopold Costabile.

Además de representar una oportunidad para difundir los resultados del diagnóstico más allá del ámbito de FIC y Fder, la presentación permitió proyectar una mirada más amplia sobre la comunicación institucional en la Universidad de la República en su conjunto. El intercambio con el equipo de Prorectorado aportó nuevas ideas sobre cómo aplicar el diagnóstico en otros contextos dentro de la universidad, lo que reafirmó la importancia del trabajo realizado y su utilidad como base para pensar estrategias de comunicación a nivel macro en Udelar.

Esta instancia también constituyó un indicio claro del alcance que puede tener el diagnóstico realizado, evidenciando su capacidad de escalar hacia niveles institucionales más amplios. La atención y el interés generados en un ámbito como el Prorectorado de Gestión sugieren que las problemáticas identificadas y las propuestas desarrolladas no sólo resultan pertinentes para la Facultad de Derecho, sino que también pueden ser insumos útiles para otras dependencias universitarias que enfrentan desafíos similares en materia de comunicación interna.

### **3.2 TFG ISEF (GAMBORENA, E., GNAZZO, M., & POLETTI, M., 2024)**

Uno de los antecedentes más significativos para este Trabajo Final de Grado es el titulado: “Optimización de procesos comunicacionales al interior de ISEF: enfoque, planificación y diseño” (2024), realizado por Eugenia Gamborena, Manuel Gnazzo y Martina Poletti, en el marco de la Licenciatura en Comunicación con orientación Organizacional.

Este trabajo consistió en una intervención comunicacional dentro del Instituto Superior de Educación Física (ISEF), servicio universitario que forma parte de la Universidad de la República. La investigación, al igual que el presente trabajo abordado en Fder, se desarrolló en dos etapas complementarias: en primer lugar, se realizó un diagnóstico de comunicación interna, y en segundo término, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) orientado a fortalecer los vínculos comunicacionales entre la sede central (Montevideo) y los Centros Universitarios Regionales (CENURES), donde también se dictan carreras y cursos de ISEF.

Entre los principales hallazgos del diagnóstico se destacan, la utilización predominante de canales informales sobre los formales, la falta de correos institucionales para los equipos de comunicación, la ausencia de protocolos comunes y la segmentación de la cultura organizacional entre las diferentes sedes. Estas debilidades generaban dificultades en el intercambio de información, afectando tanto la eficacia operativa, como la cohesión institucional.

Como respuesta, el equipo desarrolló dos productos: un Manual de Comunicación Interna y una instancia de intercambio de buenas prácticas de comunicación entre el equipo del proyecto y la unidad de comunicación de ISEF. Ambas acciones fueron concebidas como herramientas para estandarizar prácticas, fomentar el uso de canales formales y mejorar la planificación comunicacional.



La relevancia de este antecedente radica en la similitud que tiene con el presente trabajo debido a dos aspectos centrales. En primer lugar, el TFG fue elaborado en el marco de la orientación de comunicación organizacional de la FIC y en segundo lugar, en que aborda una problemática comunicacional interna a una institución educativa universitaria pública, enmarcada en la estructura y funcionamiento de Udelar. Por lo tanto, esta investigación se encuentra estrechamente vinculada al presente TFG, el cual también se orienta al estudio y mejora de la comunicación interna en una de las Facultades históricas de la Universidad de la República: la Fder.

### **3.3 TFG FACULTAD DE CIENCIAS (CAMETO, E., LACAVA, A., PÉREZ, E., & SÁNCHEZ, J. 2023).**

En la misma línea, un antecedente pertinente es el trabajo titulado “Comunicación interna en la Facultad de Ciencias: propuestas estratégicas para optimizar el flujo informativo”, realizado por Emiliano Cameto, Agustina Lacava, Elisa Pérez y Joaquina Sánchez, en el marco de la Licenciatura en Comunicación, orientación en Comunicación Organizacional, de la Facultad de Información y Comunicación (FIC).

Este trabajo fue desarrollado por estudiantes de la FIC en conjunto con la Unidad de Comunicación de la Facultad de Ciencias, con el objetivo de diagnosticar las principales dificultades en materia de comunicación interna y proponer productos que contribuyan a su mejora. El diagnóstico identificó dos problemáticas centrales: por un lado, la saturación y desorganización del canal digital principal de la institución (la lista de correos “Todos FCien”); por otro, la ineficacia de los recursos de comunicación visual, como las carteleras digitales.

A partir de este relevamiento, se elaboró un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que contempló diversas propuestas para abordar las dificultades detectadas. Entre ellas, se incluyeron: un Manual de buenas prácticas para el uso de la lista de correos, una pauta de comunicación para las unidades de Informática y Comunicación, y un plan de reestructuración del circuito de pantallas digitales, orientado a facilitar el acceso a la información por parte de los públicos internos.

La pertinencia de este antecedente radica en varios aspectos. En primer lugar, se trata de un Trabajo Final de Grado (TFG) desarrollado en la orientación en Comunicación Organizacional de la FIC. En segundo lugar, se enfoca en una institución pública universitaria que, al igual que la Facultad de Derecho (Fder), enfrenta problemáticas en sus procesos de comunicación interna.

## 4. DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

A continuación se presenta de forma breve y concisa el panorama comunicacional identificado en Fder a lo largo del proceso de diagnóstico realizado en 2024, dando cuenta de las principales problemáticas comunicacionales que presenta en la actualidad la Facultad.

Mediante la aplicación de una serie de técnicas metodológicas, se logró caracterizar, a partir de la recolección sistemática de datos, el estado de situación de la comunicación interna en Fder.

En un primer momento, a partir de los encuentros iniciales con los representantes de Fder, se identificó como principal problemática **“una comunicación interna con escasa orientación estratégica”** identificándose un escenario con dificultades para llevar a cabo una planificación estratégica de dicho proceso. Como indicios de dicha problemática se resaltan la inexistencia de un plan estratégico de comunicación, que oriente esfuerzos y trace líneas claras de trabajo a futuro; la baja utilización de los canales institucionales por parte de los públicos internos (como por ejemplo el mail institucional en el cuerpo docente); y una escasa comunicación y colaboración entre áreas de trabajo. Todos estos, aspectos que representan obstáculos para llevar a cabo una comunicación interna planificada y estratégica.

El proceso de diagnóstico confirmó y profundizó esta percepción inicial. Los resultados obtenidos destacan como principal debilidad comunicacional la escasa comunicación y colaboración entre departamentos, centros e institutos docentes, lo que obstaculiza la circulación de información, la coordinación de acciones y la construcción de una identidad institucional compartida.

Asimismo, el proceso de diagnóstico permitió identificar una serie de problemáticas adicionales que complementan el escenario comunicacional develado: la falta de espacios físicos que promuevan la recreación e interacción interpersonal en el edificio central y la ausencia de canales de participación para los públicos internos, en donde poder depositar opiniones y sugerencias.

En términos generales, esta es la comunicación interna de Fder, una comunicación interna que se ve limitada en su carácter estratégico, principalmente debido a la falta de coordinación y comunicación entre sus áreas; la inexistencia de un plan estratégico de comunicación; y la tendencia hacia una baja utilización de los canales institucionales por parte de los públicos internos, elementos que dificultan el desarrollo de una comunicación interna estratégica, integrada y alineada a los objetivos institucionales.

En este contexto, se proponen las siguientes preguntas que orientan el desarrollo del presente trabajo.

- ¿De qué manera puede optimizarse la gestión de la comunicación interna en Fder, potenciando la circulación de información y la colaboración entre áreas?

- ¿Qué estrategias comunicacionales pueden implementarse para fortalecer el uso de los canales institucionales por parte de los públicos internos?
- ¿Qué tipo de acciones podrían contribuir a la consolidación de una cultura organizacional basada en la comunicación y el diálogo?

## **5. OBJETIVOS**

Los siguientes objetivos presentados responden al TFG en sí mismo, como marco académico, y no al plan estratégico de comunicación que se presentará más adelante.

### **5.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Contribuir al desarrollo de conocimiento académico en materia de comunicación interna, a partir del estudio y análisis de un contexto institucional específico.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Estudiar un caso real (Facultad de Derecho) a partir de la identificación de problemas y soluciones aplicando herramientas metodológicas y estratégicas de comunicación.
- Diseñar un plan estratégico de comunicación interna, basado en hallazgos empíricos, que sirva como ejemplo y referencia para investigaciones futuras.

## **6. METODOLOGÍA**

En el presente trabajo se utilizaron distintos enfoques metodológicos que guiaron tanto el diagnóstico de comunicación realizado durante el 2024, como la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación de Fder. En este capítulo se describen las metodologías aplicadas en cada una de las etapas.

### **6.1 METODOLOGÍA APLICADA EN EL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

Con el objetivo de establecer el estado de situación de la comunicación interna en la Fder, se optó por una investigación de carácter exploratorio, guiada por las cuatro categorías de análisis propuestas por Mariluz Restrepo (1995) para el estudio de la comunicación organizacional: Información, Divulgación, Relacionamiento y Participación.

El enfoque metodológico adoptado fue de tipo mixto, combinando técnicas de distinta naturaleza. Por un lado, se llevó a cabo una técnica cuantitativa: sondeo de opinión.

Con el fin de recopilar información y conocer las percepciones que tienen los públicos de la Fder acerca de la comunicación interna de la organización, se tomó la decisión de implementar un sondeo de opinión no representativo, herramienta que se consideró como la más adecuada para cubrir las diferentes perspectivas de cada orden, abarcando sus detalles y particularidades.

Se elaboraron tres cuestionarios utilizando la herramienta Google Forms, que se dividen en secciones que contienen mayoritariamente una batería de preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas, procurando recibir opiniones, sugerencias e inquietudes. Esta plataforma permitió obtener datos estadísticos, representados en porcentajes a través de distintas gráficas, así como también la obtención de opiniones y sugerencias de manera breve.

En la búsqueda de representar lo mejor posible la realidad de cada grupo, se diseñó un formulario independiente y a medida para cada uno de los públicos (estudiantes, docentes y funcionarios), teniendo en cuenta las diferencias que existen respecto a intereses, necesidades, frecuencia y uso de la comunicación interna.

Los cuestionarios estuvieron en circulación desde el 21 al 31 de octubre de 2024 y fueron difundidos en los canales institucionales con los que cuenta Fder (sitio web, redes sociales, cartelería, correo electrónico), así como a través de redes interpersonales y medios no oficiales. Además, agrupaciones estudiantiles de la Facultad (CGU, BRUM y FREZELMI) divulgaron el sondeo en sus redes oficiales y grupos de WhatsApp, incrementando el número de respuestas recibidas.

Por otro lado, se aplicó una herramienta de carácter cualitativo: entrevistas semiestructuradas. Se decidió aplicar esta técnica con el objetivo de complementar la información obtenida en el sondeo de opinión.

Batthyány y Cabrera (2011) indican que en este tipo de entrevistas *“el investigador dispone de una serie de temas que debe trabajar a lo largo de la entrevista, pero puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular la pregunta”*. El equipo entrevistó a un referente de cada público objetivo: un representante del orden estudiantil, un representante del orden docente y un representante de los funcionarios de Fder. Este tipo de técnica permitió ratificar informaciones primarias obtenidas en el sondeo, logrando respuestas más profundas e identificando similitudes entre las técnicas aplicadas.

En ambos casos, las técnicas aplicadas a algunos de los públicos clave de la institución, tales como estudiantes, docentes y funcionarios, permitieron obtener una visión más integral y representativa de la dinámica comunicacional interna.

## **6.2 METODOLOGÍA APLICADA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

Para la construcción del Plan Estratégico de Comunicación se adoptó la perspectiva propuesta por Andrés Aljure (2015), quien plantea una secuencia de etapas que orientan la planificación estratégica de la comunicación.

En una primera instancia, se desarrolló un análisis de la situación de la Facultad de Derecho, con el fin de elaborar un diagnóstico comunicacional. Esta etapa, realizada durante 2024, permitió identificar problemáticas internas y externas a través de distintas técnicas, lo que facilitó reconocer las principales necesidades de Fder. A partir de los hallazgos obtenidos, se formularon conclusiones y recomendaciones que constituyeron insumos fundamentales para la elaboración posterior del plan.

Posteriormente, se definieron los objetivos estratégicos de comunicación, tanto generales como específicos. Tal como sostiene Aljure (2015), estos objetivos debían ser realistas, medibles y alcanzables, considerando los recursos y capacidades disponibles en la organización.

En una etapa siguiente, se procedió a la identificación y clasificación de los públicos, en consonancia con los objetivos comunicacionales. Para ello se utilizó la propuesta de Ferrari y França (2011), quienes distinguen entre públicos esenciales (constitutivos y no constitutivos), no esenciales y redes de interferencia. A partir de esta categorización se elaboró un mapa de públicos propio, en el cual se destacaron docentes, estudiantes y funcionarios como públicos esenciales no constitutivos, considerados actores internos prioritarios para la investigación.

Sobre esta base, siguiendo la línea de Aljure (2015), se diseñaron los mensajes clave y se seleccionaron los canales, medios y tácticas de comunicación más adecuados para transmitirlos de manera eficaz a cada público. Asimismo, se organizaron las actividades en un cronograma detallado y se elaboró un presupuesto que contempló los recursos necesarios para su implementación. Finalmente, se establecieron indicadores de evaluación que posibilitaron medir el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficacia de las acciones ejecutadas. Estos indicadores resultaron fundamentales para monitorear los avances del plan y garantizar la coherencia entre la planificación y los resultados obtenidos.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

En el marco del presente Trabajo Final de Grado se recurrió a diversos autores con el propósito de comprender la relevancia de la comunicación en las organizaciones. En una primera instancia, se abordó la definición de comunicación organizacional, profundizando en su concepto, flujos y principales desafíos. Además, se analizaron sus dimensiones, entre ellas, la comunicación interna y la comunicación externa. En suma, se desarrollaron los conceptos de estrategia y plan, lo que permitió introducir la noción de planificación estratégica en el ámbito organizacional.

Para la elaboración del marco conceptual se consideraron los aportes de Aljure (2015), Calandria (2019), Chiavenato (2009), Ferrari y França (2011), Quinn (1997), Kreps (1995), Melgar (2014), entre otros, con el objetivo de enriquecer el abordaje teórico que sustenta la presente investigación.

### 7.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: CONCEPTO, FLUJOS Y DESAFÍOS

En primer lugar, vale destacar el rol de la comunicación en las organizaciones, entendida desde la perspectiva de Chiavenato (2009) como *“el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización”*. La comunicación juega un papel protagonista a la hora de lograr consenso y concordancia en el comportamiento y accionar de sus miembros.

Aljure (2015) señala a las organizaciones como entes sociales, que por antonomasia comprenden interacciones entre personas y grupos denominados “públicos” (tanto internos como externos a la organización). Esas interacciones son en esencia un proceso de comunicación que requiere de una gestión profesional especializada. Dicho cometido es lo que entendemos como comunicación organizacional.

Por su parte Kreps (1995), advierte sobre la existencia de diversos flujos comunicacionales dentro de las organizaciones: ascendentes (de los subordinados hacia los niveles superiores), descendentes (de la dirección hacia los empleados) y horizontales (entre pares o departamentos del mismo nivel jerárquico). Estos flujos pueden darse a través de canales formales, que son establecidos por los altos mandos de la organización; o por canales informales, que surgen de las relaciones interpersonales entre sus miembros.

Según Chiavenato, las organizaciones actuales envían información en múltiples direcciones, lo que causa imperfecciones y transformaciones tanto en la comunicación organizacional como en la interpersonal. Por lo tanto, con frecuencia los destinatarios de un determinado mensaje pueden recibirlo de manera diferente a la que el emisor propuso, al menos desde lo estrictamente intencional.

Por otra parte, el autor reconoce a la comunicación como un pilar fundamental en la sociedad de la información y que su papel en el mundo de las organizaciones es preponderante. No obstante lo cual, en ocasiones puede ser considerado una *“ventaja corporativa”*, pero también puede

convertirse en un “enorme problema”, debido a que no todos reconocen al flujo de información como un proceso cambiante y no lineal, afectado por filtraciones, percepción selectiva, sobrecargado, distorsionado y expuesto a omisiones.

Finalmente, Chiavenato valora algunas acciones para mejorar la comunicación organizacional, por ejemplo aplicar la escucha activa, generar retroalimentaciones, emplear la repetición o parafraseo, proponer la simplificación del lenguaje y fomentar la confianza y empatía entre los involucrados. Además, el autor destaca al trabajo en equipo como una vía para gestionar los problemas comunicacionales en las organizaciones.

## **7.2 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ENTRE DOS GRANDES DIMENSIONES**

Calandria (2019) destaca que existen dos grandes dimensiones en la comunicación de las organizaciones: la comunicación interna y la comunicación externa.

En primer lugar, la comunicación interna, eje central del presente trabajo, se encarga de la gestión de la información y de las relaciones al interior de la organización, es decir, de todo lo que refiere a los valores, la cultura institucional y el clima generado entre sus miembros. Implica los procesos y maneras de comunicarse, así como la gestión de conocimientos e informaciones. En palabras de Calandria: “La gestión de la información mejora la eficiencia de procesos de gestión y las relaciones de los equipos de trabajo. La gestión de valores se refiere a promover prácticas de comunicación que generen identidad, compromiso y motivación; que permitan que las personas conozcan, recreen y compartan su cultura, valores, actitudes, experiencias, incorporando y apropiándose de la filosofía de la misión y visión institucionales”. En este sentido, la comunicación interna busca fortalecer la identidad institucional, favorecer la interacción entre los equipos de trabajo y lograr una cohesión entre los miembros de la organización y los valores que esta promueve.

Por otro lado, se encuentra la comunicación externa, orientada a proyectar una imagen pública coherente con los valores institucionales, generando posicionamiento y confianza en los distintos públicos. Como indica el autor, “está dirigida al público objetivo para proyectar, promover y reforzar la imagen que se desea de la organización o posicionar su imagen pública en alguna causa”. Esta dimensión traspasa las fronteras de la organización.

## **7.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: CONCEPTO, EVOLUCIÓN, PERSPECTIVAS Y CARACTERÍSTICAS**

Otro elemento fundamental en las organizaciones es el concepto de estrategia. Más allá de que existen diferentes definiciones y no existe una posición única respecto a la estrategia, diversos autores aportan sus posturas sobre este término.



En cuanto a su origen, Idalberto Chiavenato (2009) señala que la estrategia ha existido siempre, desde la presencia del hombre en las cavernas. Respecto a su etimología, el concepto proviene del griego **strategos**, referido al orden militar; es a partir de la Segunda Revolución Industrial donde la estrategia ha estado vinculada al ámbito organizacional.

El autor, identifica cuatro aspectos fundamentales para comprender la estrategia organizacional:

1. **Enfoque holístico de la estrategia.** En primer lugar, la estrategia refiere a la organización como un todo, es decir, un ente integrado en las partes que la conforman. Para eso, es necesario elaborar un mapa interno que permita identificar puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y puntos débiles (debilidades y amenazas).
2. **La estrategia y el entorno.** *La estrategia se encuentra inserta en un entorno en el cual se puede dar el cambio, la incertidumbre y la competencia, y es por eso que se debe tomar en cuenta el entorno general y específico y realizar un mapa de identificación de oportunidades y amenazas.*
3. **La estrategia rumbo al futuro.** A diferencia de la táctica, la estrategia define el futuro de la organización y para eso se debe orientar y establecer una estrategia a largo plazo, además de definir y plantear objetivos.
4. **“La doble P”: proactividad y participación para su elaboración.** El autor indica que la estrategia debe ser definida por los directivos de la organización, requiere una actitud proactiva de la alta gerencia y a su vez necesita de la participación de todos los asociados para tener más colaboración y cooperación, y en consecuencia, una correcta aplicación y logro de resultados.

Tomando otras consideraciones, es pertinente citar a Aljure (2015) quien también define a la estrategia. En este caso, el autor destaca que la estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo.

James Brian Quinn (1997) define a la estrategia como patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. El autor señala que una estrategia adecuadamente formulada permite poner orden y asignar los recursos de las organizaciones, y esto permite lograr situaciones viables, además de anticiparse a posibles cambios del entorno y de la competencia.

En adición, el texto de la Oficina Regional Andina de Pan para el mundo “Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones” (2019) resalta la importancia de la comunicación en las organizaciones. La obra destaca el valor de esta en el interior de las organizaciones, y se indica que en la actualidad, el aspecto comunicacional deja de entenderse como un proceso lineal basado en la simple transmisión de información de un emisor a un receptor, para convertirse en un fenómeno más complejo que se debe al público externo e interno. La comunicación planteada desde esta perspectiva remarca que comunicar no solo es informar o ser informado, es un proceso que va mucho más allá de eso, tratándose de una comunicación participativa, dialógica



y multidireccional. Esta dimensión se vincula directamente con los objetivos de la organización y con el sector social con el cual se encuentra.

Con relación a la estrategia, los autores señalan que la comunicación se ha vuelto un elemento dinamizador y soporte de las estrategias de cualquier organización. Por lo tanto, la comunicación se posiciona como un factor clave en la gestión estratégica, esto es, no solo para lograr los objetivos planteados, o para lograr el posicionamiento de la misión de la organización, sino que también resulta clave para lograr construir un sentido de identidad y pertenencia con la organización y su misión.

En la obra destacada anteriormente se reúnen una serie de características esenciales que debe tener la comunicación estratégica en las organizaciones.

En primer lugar, la comunicación estratégica debe contribuir al logro de objetivos comunicacionales alineados con el propósito institucional. Por eso, se destaca que la comunicación estratégica dinamiza los procesos organizacionales y potencia e impacta con sus acciones.

En segundo lugar, la comunicación estratégica debe orientarse hacia los efectos. Es decir, a través de este fenómeno se buscan cambios y transformaciones en comportamientos, actitudes y pensamientos de los públicos internos y externos. Para lograr eso, es necesaria la planificación, diseño y posterior evaluación de las acciones y productos elaborados, y no simplemente limitarse a la producción y difusión de información.

Por último, se destaca la importancia de impulsar la comunicación estratégica como una estrategia de la gestión institucional, integrando los aspectos identitarios de la organización como su proyección hacia el exterior de la misma, es decir, en una imagen que genere confianza en su entorno.

Como indican los autores, para que la comunicación sea estratégica, *“debe trascender los proyectos y atravesar el conjunto de intervenciones de la institución. Debe ser transversal toda la institución y no solo focalizarse en determinados proyectos o actividades”*. La comunicación estratégica no puede quedar reducida únicamente a acciones aisladas o proyectos puntuales, sino que debe formar parte de la lógica integral del funcionamiento institucional. Implica planificar, gestionar y articular la comunicación de manera permanente, logrando que sea parte del día a día y no solo se limite a informar. Que sea transversal, es decir, que la comunicación atraviese e intervenga todas las áreas y niveles de la organización.

## **7.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN**

A partir de la definición de estrategia, es pertinente aportar una definición de planificación. En este sentido, desde la perspectiva Walter Melgar (2014) la planificación se trata de un concepto complejo y flexible. El autor señala que cuando se habla de planificación se refiere a una actividad la cual consiste en organizar un conjunto de acciones, para lograr enfrentar un futuro en mejores condiciones. Además, se trata de la capacidad y el dominio de establecer cálculos y

proyecciones que preceden una decisión. En este sentido, cuando se habla de planificación, se refiere a un proceso sistemático donde se analizan distintas situaciones con la finalidad de observar una situación actual y pensar en cómo lograr una solución en el futuro.

En este sentido, Aljure (2015) establece la definición de planificación estratégica de la comunicación, definida y dividida en una serie de pasos que hacen a un “proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación”. El autor, señala que con la planeación estratégica se busca decidir el presente, decidir hacia dónde dirigirse y qué hacer en el futuro (periodo comprendido entre los siguientes tres a cinco años).

En una misma dirección, Melgar (2014) señala que la planificación estratégica se trata de un proceso de análisis y de toma de decisiones. Esto se da a la hora de definir la forma en la cual se va a conducir una organización para lograr determinados objetivos en contextos cambiantes y presentes de incertidumbre.

En adición, en la obra el texto de la Oficina Regional Andina de Pan para el mundo “Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones” (2019) los autores remarcan la diferencia entre el pensamiento estratégico y el plan estratégico. El primero entendido como la construcción de un entendimiento de los procesos y la dirección a seguir por parte de la organización en determinados escenarios. Por otro lado, el plan, entendido como el objeto que recoge de manera estructurada tal pensamiento estratégico.

Continuando con la postura de Aljure, el autor indica que un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión.

A continuación, se destacan algunos elementos imprescindibles que debe contener el plan estratégico de comunicación:

- Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación. Como puntapié inicial es fundamental realizar un diagnóstico de comunicación, es decir, conocer el estado de situación en el cual está inmersa la organización. Se trata de identificar, a través de diferentes técnicas, los problemas comunicacionales, internos y externos, para luego identificar problemas y necesidades de la organización en cuestión.
- Objetivos de comunicación. La etapa en la cual se proponen una serie de objetivos comunicacionales, generales y específicos, a alcanzar.

- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación. Es el momento en el cual se determinan a qué públicos apuntar, es decir, a quién está dirigida la comunicación, identificando públicos esenciales (constitutivos o no constitutivos), no esenciales o redes de interferencia, desde la perspectiva de María Aparecida Ferrari y Fabio França (2011).
- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- Cronogramas, presupuesto e indicadores.

## **8. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

Con el fin de lograr una gestión de la comunicación interna efectiva para la Fder, el diseño del plan estratégico de comunicación propuesto a continuación parte de la base teórica del texto: “El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración”, por Aljure (2015).

En esta oportunidad, el PEC está destinado a “implementar procesos de cambio” y se estructura con base en dicho texto, a través de la reconfiguración de algunas de las etapas que el mismo propone en base al criterio del equipo, y no tal cual Aljure las describe.

Aljure (2015), propone las siguientes etapas:

- Análisis de situación
- Análisis FODA
- Definición de objetivos
- Definición de públicos
- Definición de mensajes
- Definición de planes de acción
- Indicadores mecanismos de medición

También se redactará:

- Cronograma y presupuesto

## 8.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y FODA

El cometido del análisis de situación es identificar y comprender los factores claves de intervención. En este caso, el análisis de situación corresponde al diagnóstico comunicacional realizado anteriormente en Facultad de Derecho, donde a partir de la observación directa (visitas in situ), entrevistas, consultas de sitios web y medios de comunicación, sondeo de opinión y reuniones periódicas con la unidad de comunicación y el referente del proyecto por Fder, el equipo analizó y discutió la situación comunicacional de la institución, encontrando de esta manera los problemas a abordar.

Para este primer paso, considerando el trabajo de diagnóstico previo, el alcance de la investigación y tomando como referencia teórica al texto de Aljure y los antecedentes mencionados, el análisis de situación de la Fder se presenta a continuación:

Para comenzar, resulta pertinente realizar un breve repaso por las características y contexto de la organización estudiada. La Facultad de Derecho (Fder) es una entidad educativa perteneciente al sector público que identifica como sus principales públicos a los colectivos que componen formalmente sus órdenes: estudiantes, docentes, funcionarios y egresados.

La misión de la institución radica en generar instancias de formación, investigación y extensión en el ámbito del derecho, las relaciones laborales, las relaciones internacionales y el traductorado, cumpliendo con los cometidos esenciales de la Udelar. Por otro lado, su visión apunta a ser una institución de referencia en la instrucción y formación de abogados, escribanos públicos, licenciados en relaciones laborales y relaciones internacionales y traductores públicos, contribuyendo activamente al desarrollo de la sociedad uruguaya.

Es importante destacar que el presente análisis de situación se acota hacia el contexto interno de la Facultad, debido a que el foco de la investigación de diagnóstico se centró en lo que respecta a la comunicación interna de la institución, con el fin de enfatizar e investigar en profundidad las dinámicas y características de esta.

La Fder cuenta con la existencia de una Unidad de Comunicación, que depende directamente del decanato y fue instalada formalmente hace poco más de un año. Está compuesta por dos profesionales terciarios formados en la materia (Daniel Lema y Facundo Gianero) que se ocupan de la generación de contenido para redes sociales y el sitio web, de la emisión de un boletín semanal con información relevante para todos los públicos de la institución y de mantener actualizada a toda la comunidad, procurando cotidianamente ser la principal referencia en la comunicación institucional de la Facultad.

Una vez explicitadas la misión y visión de Fder, así como su contexto interno en términos de gestión comunicacional, se describen a continuación las principales problemáticas identificadas durante el proceso de diagnóstico realizado.

Antes de comenzar, es importante recordar que dicho análisis situacional se basó en las cuatro dimensiones de la comunicación interna propuestas por Restrepo (información, divulgación, relacionamiento y participación), procurando identificar su presencia o ausencia en los procesos de comunicación interna de Fder.

El análisis realizado arrojó la existencia de fortalezas y debilidades en los procesos de comunicación interna de la Facultad, que de acuerdo con nuestro enfoque fueron agrupadas dentro de la dimensión propuesta por Restrepo a la que responden.

La existencia de reglamentos y procedimientos claros, (referentes a la dimensión de información) conforma una de las principales fortalezas de Fder, evidenciando un sistema normativo sólido y compartido. A su vez, la existencia de un amplio abanico de canales de comunicación representa otra de las fortalezas comunicacionales de Fder, potenciando la presencia de la institución en el ecosistema mediático actual. En suma, se identificó conformidad con relación a la transmisión de la información, su frecuencia, claridad y oportunidad, lo que representa otra gran fortaleza.

Respecto a las debilidades de la institución, se encontró que existen fallas en los procesos de comunicación, entre otras causas debido a la magnitud de la Facultad y lo reciente que fue la creación de esta unidad independiente. En otro sentido, se reconoció la necesidad de contar con espacios de diálogo e intercambio con colegas y compañeros, así como también la generación de canales y medios efectivos para depositar sugerencias u opiniones.

Se reconocen entonces, en primer lugar, fortalezas en las dimensiones de información y divulgación de la información, y por otro lado, debilidades en las dimensiones de relacionamiento y participación, entendiendo que en la actualidad, Fder no cuenta con espacios que estimulen el relacionamiento e intercambio de sus públicos internos, ni tampoco cuenta con un sistema formal de escucha activa o recepción de sugerencias para sus miembros, más allá de los mecanismos de cogobierno.

Para procesar y depurar la información recabada en el diagnóstico comunicacional y que refiere al análisis de situación, se realizará el análisis DOFA: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Facultad en materia de comunicación, que permite una visualización más esquemática y clara del contexto comunicacional de la institución.

- **Existencia de reglamentos, normativas y procedimientos claros.**
- **Existencia de un amplio ecosistema mediático**, que permite la distribución de la información.
- **Apertura al diálogo y colaboración interinstitucional.** La búsqueda de instancias e intercambios con instituciones especializadas en comunicación como la FIC para la mejora de sus procesos comunicacionales.
- **Compromiso institucional con la mejora continua.**



- **Proceso de diagnóstico y mejora comunicacional en marcha**, que brinda la posibilidad de mejorar la gestión institucional con base en evidencia concreta.
- **interés creciente en la comunicación institucional dentro del ámbito universitario**, que favorece la incorporación de buenas prácticas y la profesionalización del área.



### FORTALEZAS

### OPORTUNIDADES

## ANÁLISIS

# FODA

### DEBILIDADES

### AMENAZAS

- **Unidad de Comunicación pequeña en términos de personal** con relación a la magnitud de la institución.
- **Falta de comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos, áreas y unidades**, lo que dificulta la circulación de información y generación de acuerdos.
- **Escasez de espacios físicos que promuevan el relacionamiento interpersonal y extralaboral.**
- **Inexistencia de mecanismos de escucha activa y participación**, que permitan conocer de forma continua la percepción y sugerencias de los públicos internos de Fder.
- **Baja utilización de algunos medios institucionales**, como el correo electrónico por parte de ciertos sectores.



- **La escasa colaboración y comunicación entre departamentos, áreas y unidades.**
- **Falta de reconocimiento institucional del rol estratégico de la comunicación interna**, lo que puede reducir la prioridad de su desarrollo dentro de la gestión general.



## 8.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

La definición de los objetivos a continuación, parte de los problemas, necesidades, retos y objetivos organizacionales. Según Aljure (2015), los objetivos deben poder cumplirse y no reflejar aspiraciones inalcanzables, deben estar alineados a la organización, ser específicos y cuantificables, con plazo de ejecución y que contemplen los recursos disponibles.

En el caso de la Fder, la formulación de objetivos fue acotada a lo viable y disponible a la hora de comenzar con la investigación. Sería meramente aspiracional la redacción de objetivos que contemplen porcentajes de influencia y tiempo de ejecución teniendo en cuenta el punto de partida e insumos para el diagnóstico.

### Objetivo general

- Optimizar la gestión de la comunicación interna de Fder a partir de acciones estratégicas que contribuyan a una comunicación más eficiente y participativa entre los públicos internos.

### Objetivos específicos

- Promover la colaboración comunicacional entre áreas y departamentos, mejorando el flujo de información entre las mismas.
- Potenciar la utilización e implementación de los canales institucionales.
- Fomentar la participación y la escucha activa como ejes estratégicos para el fortalecimiento de la comunicación interna.
- Concientizar a los públicos internos acerca de la relevancia estratégica de una comunicación interna colaborativa y bidireccional.

### Definición de públicos relevantes en coherencia con los objetivos definidos y definición de mensajes

*“Los públicos son definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen, que a su vez fueron definidos según los hallazgos del análisis DOFA, como consecuencia de la realización del análisis de situación”* (Aljure, 2015). Deben ser identificados, clasificados y priorizados. Si bien el autor establece que se deben identificar a todos los públicos posibles, siendo una investigación abocada a la comunicación interna de la institución, los públicos con pertinencia para llevarla a cabo son los siguientes:

- Estudiantes
- Docentes
- Funcionarios

### **8.3 PLAN DE ACCIÓN**



<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Optimizar la gestión de la comunicación interna de Fder a partir de acciones estratégicas que contribuyan a una comunicación más eficiente y participativa entre los públicos internos</b>	Promover la colaboración comunicacional entre áreas y departamentos, mejorando el flujo de información entre las mismas.	1) Elaboración y difusión de la Guía de comunicación interna.	Equipo FIC	Grado de apropiación de la Guía en los diferentes dptos. y unidades  Número de buenas prácticas replicadas a partir del uso y conocimiento de la Guía
		2) Establecer reuniones interdepartamentales periódicas como herramienta de gestión.	Dirección de Fder y Unidad de comunicación	Periodicidad de reuniones realizadas  Grado de asistencia a los encuentros  Registro de minutas y acuerdos
	Potenciar la utilización e implementación de los canales institucionales	1) Elaboración y difusión de la Guía de comunicación interna.	Equipo FIC	Nivel de uso de los canales institucionales posterior a la distribución y conocimiento de la Guía
		2) Campaña de sensibilización sobre el uso del correo institucional (tutoriales, charlas, recordatorios)	Unidad de Comunicación Fder	Nivel de acceso y adhesiones al correo institucional  Comparación del volumen de comunicaciones e información intercambiada mediante el correo antes y después de la campaña.
	Concientizar a los públicos internos acerca de la relevancia estratégica de una comunicación interna colaborativa y bidireccional	1) Realización de un "Taller/intercambio de comunicación interna" con representantes de todos los órdenes	Equipo FIC	Número de asistentes  Grado de compromisos a futuro asumidos por los participantes
	Fomentar la participación y la escucha activa como ejes estratégicos para el fortalecimiento de la comunicación interna.	1). Habilitación de espacios de participación y retroalimentación (físicos o digitales)	Dirección de Fder y Unidad de comunicación	Número de sugerencias recibidas  Temas recurrentes detectados  Acciones tomadas con base en las sugerencias o peticiones recabadas

## 8.4 CRONOGRAMA DE ACCIONES

	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
ACCIÓN								
Elaboración de la guía								
Difusión guía de comunicación								
Reuniones periódicas								
Campaña sobre el uso del correo institucional								
Instancia de Intercambio sobre Comunicación interna								
Habilitación de espacios de retroalimentación								

- Elaboración de la Guía de Comunicación
- Difusión de la Guía de Comunicación
- Reuniones periódicas
- Campaña sobre el uso del correo institucional
- Intercambio sobre comunicación interna
- Habilitación de espacios de retroalimentación
- Evaluación de acciones

## 8.5 PRESUPUESTO

<b>ACCIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO ESTIMADO (UYU)</b>
Consultoría	Diagnóstico y PEC	\$45.000
Elaboración de la Guía de Comunicación	Diseño y redacción	\$14.000
Impresión de la guía de comunicación	Impresión y difusión física y digital hacia los públicos	\$3.500
Reuniones periódicas	Habilitación y preparación de sala física, contratación de sala virtual y materiales	\$7.000
Campaña de sensibilización sobre el correo institucional	Diseño de materiales gráficos, tutoriales y afiches impresos	\$10.000
Instancia de intercambio en la Fder	Producción del taller, reserva de sala y materiales	\$12.000
Habilitación de espacios de retroalimentación	Creación de buzones físicos y formulario digital para sugerencias	\$7.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$98.500</b>

## **9. ACCIONES EJECUTADAS**

### **9.1 GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La elaboración de la guía de comunicación interna constituye una acción estratégica orientada a fortalecer y optimizar la gestión de la comunicación interna en Fder. Su objetivo principal es el de establecer pautas claras para la comunicación institucional dentro de la Facultad, promoviendo buenas prácticas comunicacionales, optimizando los canales disponibles y fortaleciendo la colaboración entre departamentos y públicos internos.

La presente guía no solo busca orientar a los públicos internos en el uso adecuado, eficiente y coherente de los canales de comunicación disponibles, sino que además pretende sensibilizar acerca de la importancia de una comunicación interna colaborativa, contribuyendo a la consolidación de una cultura organizacional basada en el diálogo, y al desarrollo de competencias comunicacionales en los públicos internos, que potencien su capacidad para recibir y enviar información dentro de Fder.

La Guía se estructura en tres capítulos, que en conjunto permiten comprender, ordenar y mejorar los procesos comunicacionales de la Facultad.

El primero de ellos hace referencia a los “conceptos claves” que dan sentido al proceso de comunicación interna. En este capítulo se brinda un acercamiento teórico a conceptos centrales para comprender el proceso, abarcando los conceptos de comunicación interna, flujos de comunicación, funciones, y tipos de comunicación interna, entre otras nociones. Este capítulo permite a los públicos internos comprender de qué trata la comunicación interna, conocer los flujos informativos que la conforman, y los beneficios que devienen de una adecuada planificación y gestión de la misma.

El segundo capítulo de la guía, se centra en la descripción de los canales de comunicación interna disponibles en Fder. Este capítulo constituye el núcleo operativo de la Guía de comunicación interna, introduciendo en primer lugar, la noción de ecosistema mediático, que resalta la función y rol de cada medio independiente, pero destacando la complementariedad y retroalimentación continua que se da entre ellos, formando un conglomerado mediático que opera en conjunto. Este apartado busca favorecer la coherencia comunicacional, evitando la dispersión de mensajes y promoviendo un uso más eficiente y pertinente de los recursos comunicativos institucionales, potenciando el entendimiento de sus funciones, sus ventajas, y por lo tanto sus momentos de uso.

Por último, a modo de cierre la Guía presenta el capítulo de “reflexiones finales”; en él se refuerza la idea de que la comunicación interna es una construcción colectiva, donde todos los actores son partícipes, y por ende responsables de su buen funcionamiento. Esta sección de la Guía busca comprometer a los públicos internos con el buen funcionamiento de la comunicación

interna, y en algún punto colectivizar su gestión y sostenimiento.

Su carácter orientativo y no normativo, permite que sea adoptada de manera progresiva, sentando las bases para el desarrollo de una comunicación interna eficiente y participativa. Lejos de imponer reglas rígidas, la guía orienta a los públicos internos hacia la utilización eficiente y coherente de los canales de comunicación disponibles, al tiempo que forma conceptualmente a los mismos en materia de comunicación interna, brindando una base conceptual sólida que facilita la comprensión y compromiso con los procesos de comunicación interna.

Desde su visión global, la guía presenta a la comunicación interna como un proceso colectivo, en el que todos los miembros son al mismo tiempo emisores y receptores. En este sentido, la gestión de la comunicación interna no es tarea exclusiva de la unidad de comunicación, sino una responsabilidad compartida que cada miembro debe asumir.

De esta manera se pretende mejorar el flujo de información dentro de la Facultad, potenciando la utilización eficiente de los canales formales de comunicación y estableciendo el diálogo y la participación como pilares del intercambio informativo dentro de la Facultad (**ver anexo 1**).

## **9.2 “COMUNICACIÓN INTERNA: UN COMPROMISO COLECTIVO” - INSTANCIA DE INTERCAMBIO**

En relación con lo expuesto anteriormente, se ha realizado un intercambio - taller de comunicación interna para realizar la presentación formal de la guía de comunicación interna como herramienta estratégica. La instancia se llevó a cabo en el mes de octubre en el salón 26 de la Fder. El encuentro buscó ir más allá de la presentación formal del producto comunicacional, pretendiendo generar un espacio de intercambio, formación y compromiso en el cual fue convocada la unidad de comunicación, funcionarios, docentes, mandos medios y representantes de las diferentes áreas de la Facultad. Para su difusión se contó con el apoyo de la Unidad de comunicación, quienes extendieron la convocatoria a todos los sectores de la Facultad.

El encuentro realizado, con base en una presentación proyectada, se planteó como un momento clave de articulación entre diagnóstico, herramienta y práctica. En primer lugar, brindó un acercamiento a los resultados del diagnóstico comunicacional, ilustrados en gráficas y ejemplos concretos, de modo que los participantes puedan visualizar los problemas comunicacionales actuales (baja utilización del correo institucional, escasez de reuniones interdepartamentales, etc.) y entiendan la pertinencia del encuentro. La exposición de los resultados del diagnóstico mediante respuestas y gráficas permitió no solo dar contexto al intercambio, sino también dar sentido a las acciones diseñadas, logrando que los públicos internos se reconozcan en los resultados y comprendan la necesidad del cambio.

En otro sentido, el encuentro propuso una instancia de taller formativo en materia de comunicación interna. A partir de conceptos clave incluidos en la Guía de Comunicación Interna, la instancia de intercambio buscó reforzar lo expuesto en el documento, abordando de manera teórica y práctica los principales canales y herramientas disponibles en la Facultad, evidenciando sus fortalezas y beneficios de uso. Esta dinámica permitió no solo presentar formalmente la guía

como herramienta estratégica, sino también brindar a los participantes recursos conceptuales y prácticos para apropiarse de ella y mejorar sus propias prácticas comunicacionales.

Además, luego de la exposición grupal, se habilitó un espacio de preguntas y respuestas, logrando un diálogo y discusión sobre el rol protagónico que debe tener la comunicación interna en Fder. Finalmente, se entregó el documento físico de la Guía de Comunicación Interna a la Unidad de Comunicación de Fder, y la misma UC se encargó de entregar la Guía en formato digital a los funcionarios del centro educativo.

En términos generales, la instancia pretendió: concientizar sobre la importancia de la comunicación interna en Fder; fomentar una comunicación interna dinámica y participativa, guiar a los públicos internos en el uso coherente y eficiente de los canales de comunicación disponibles, unificar criterios y buenas prácticas en el uso de canales institucionales. Esto permitió formar a los participantes en términos comunicacionales, potenciando su entendimiento y compromiso con la comunicación dentro de la Facultad.

El taller, además de brindar información y formación, persiguió un objetivo estratégico claro: instalar la idea de la comunicación interna como un proceso colectivo y compartido, en el que todos los integrantes son emisores y receptores, y por tanto, responsables de su buen funcionamiento. Con ello, se busca promover una cultura de comunicación colaborativa, fortaleciendo el sentido de pertenencia y alineando a todos los actores en torno a prácticas comunes que contribuyan a una gestión institucional más eficiente y participativa (**ver anexo 2**).

## 10. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Final de Grado tuvo como propósito analizar la comunicación interna de la Facultad de Derecho (Fder) de la Universidad de la República, a fin de abordar los problemas identificados en el diagnóstico inicial y proponer estrategias orientadas a optimizar su gestión institucional. El proceso de diagnóstico y planificación permitió poner en evidencia la relevancia que adquiere la comunicación interna en la vida cotidiana de la organización universitaria, así como la necesidad de fortalecer su planificación estratégica para avanzar hacia una gestión más eficiente, coherente y participativa.

La etapa inicial correspondiente al diagnóstico desarrollado confirmó que la Fder presenta avances en las dimensiones de información y divulgación, sobre todo en lo relativo a la circulación de normas, disposiciones e informaciones importantes para el funcionamiento diario. Sin embargo, se detectaron debilidades significativas en las dimensiones de relacionamiento y participación, expresadas en la escasez de instancias de intercambio entre públicos internos, la débil articulación entre departamentos y la falta de mecanismos que promuevan la escucha activa y la construcción colectiva. Aun así, si bien la comunicación interna de Fder muestra fortalezas en las dimensiones de información y divulgación, es fundamental abordar y trabajar de manera integral las cuatro dimensiones planteadas, ya que existe un amplio terreno de mejora en todas.

A partir de este análisis, y en acuerdo con la Unidad de Comunicación de Fder, se definió que el problema central radica en la ausencia de una planificación estratégica de la comunicación interna. La falta de lineamientos claros y de un plan integral ha derivado en la fragmentación de esfuerzos, el predominio de canales informales y una baja coordinación entre los distintos actores de la Facultad. Esta situación repercute directamente en la consolidación de una cultura organizacional fuerte y en el sentido de pertenencia de los diferentes públicos que integran la comunidad universitaria.

Por lo tanto, el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) diseñado en este trabajo constituye un aporte clave. En el PEC, se establecen acciones concretas que responden a las necesidades detectadas, alineadas con los objetivos generales y específicos del mismo y adaptadas a las particularidades de los distintos públicos internos. Más allá de ordenar los flujos comunicacionales y estandarizar procesos, el PEC busca consolidar a la comunicación interna como un eje estratégico transversal que acompañe el desarrollo institucional. En este marco, se entiende la comunicación no como un mero aspecto operativo o informativo, sino como un proceso esencial para garantizar cohesión, transparencia y participación dentro de la vida universitaria.

Con el fin de accionar sobre los problemas identificados, el equipo elaboró y ejecutó dos productos comunicacionales que materializan las recomendaciones propuestas.

El primero fue la **Guía de Comunicación Interna**, que permitió establecer lineamientos y recomendaciones para optimizar la gestión de la comunicación interna, propiciando buenas

prácticas en el uso de los canales disponibles, fomentando el relacionamiento entre actores institucionales y reconociendo la importancia de construir una cultura organizacional basada en el diálogo, la colaboración y la transparencia.

El segundo, fue una **instancia de intercambio con la Unidad de Comunicación y funcionarios de Fder**, concebida como un espacio de diálogo y reflexión colectiva en torno a la gestión comunicacional, en el que se compartieron experiencias, se discutieron inquietudes y se plantearon propuestas de mejora. Ambos productos, complementarios entre sí, buscan comprender a la comunicación interna como un proceso colectivo y estratégico, no solo para informar, sino también para lograr una comunidad universitaria más conectada, comprometida y preparada para construir una Fder más cohesionada, participativa y abierta al diálogo. Esta postura constituye un aporte concreto que trasciende el plano académico y se integra a la vida institucional de la Facultad.

En definitiva, este trabajo reafirma que la planificación estratégica de la comunicación interna es un factor clave para el fortalecimiento organizacional. La Fder, por su magnitud, diversidad de públicos y relevancia en la enseñanza y formación de profesionales del derecho en el país, enfrenta el desafío de consolidar un sistema comunicacional que no solo garantice la circulación de información, sino que también promueva la participación, la colaboración y el sentido de pertenencia de todos sus actores.

Finalmente, el TFG aporta al campo académico de la comunicación organizacional al aplicar marcos teóricos y metodológicos a un caso concreto del ámbito universitario. Además, a partir del diagnóstico, TFG y productos realizados, entrega a la Fder herramientas prácticas que constituyen insumos valiosos para mejorar su gestión comunicacional. El reto hacia el futuro será que la Facultad logre apropiarse de estas propuestas presentadas por el equipo, asumiendo a la dimensión comunicación interna como un compromiso colectivo y un pilar fundamental para su desarrollo institucional y su consolidación como referente académico y cultural en la Universidad de la República.



## **11. REFLEXIONES PERSONALES**

### **MAURO MIRAMONTES**

Considero fundamental detenernos a pensar en el recorrido que realizamos durante el Seminario Taller y en la elaboración del TFG, tanto desde una mirada colectiva como desde una perspectiva que entrelaza lo profesional y lo personal de cada integrante del equipo.

Desde el plano profesional, resulta evidente la importancia de la comunicación interna en cualquier organización, y aún más en una tan rica y compleja como la Facultad de Derecho de la Udelar. Poder explorar y comprender sus dinámicas internas fue un desafío que estuvo a la altura de esta etapa formativa.

Para concretar el trabajo que desarrollamos con tanta dedicación durante estos dos años, es justo agradecer al equipo docente de la FIC por su competencia, generosidad y cercanía. También extendemos nuestro reconocimiento al equipo de la Fder, con quienes compartimos este proceso. Su apertura, humildad y profesionalismo fueron claves para que nuestros esfuerzos se transformaran en resultados concretos.

Quiero destacar especialmente a mis tres compañeros de equipo, con quienes tuve el privilegio de compartir este camino. Admiro profundamente su madurez, paciencia, compromiso colaborativo y calidad humana. Estoy convencido de que serán comunicadores excepcionales, capaces de enriquecer cualquier organización que los reciba.

Por todo lo vivido, este trayecto estuvo lleno de momentos diversos, pero siempre logramos avanzar hacia nuestros objetivos, impulsados por la calidad humana de quienes nos acompañaron.

Más allá de los marcos teóricos y las prácticas profesionales, la comunicación es, ante todo, una experiencia interpersonal. No perdamos nunca de vista esa esencia.

### **JUAN MANUEL GUERRA**

El TFG representa en lo personal el cierre de una etapa de formación y de aprendizaje constante. Este proceso académico no solo me permitió consolidar los conocimientos adquiridos a lo largo del trayecto organizacional, sino también reconocer el valor que tiene la comunicación como eje transversal de la vida y de toda organización. Tanto el diagnóstico comunicacional como el desarrollo del TFG fueron instancias que me permitieron aplicar y volcar la teoría a la práctica, comprobando cómo los conceptos aprendidos en el aula cobran sentido y se transforman en herramientas fundamentales cuando se ponen en acción.

A través de la intervención realizada en Fder pude comprender la importancia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Entendí que comunicar no es únicamente transmitir información, sino construir vínculos y sentidos compartidos. Uno de los aspectos en los cuales se

hizo especial énfasis en el trabajo fue la importancia de concebir la comunicación no como una tarea exclusiva de la dirección, sino como una responsabilidad compartida de todos los públicos involucrados. Por eso, considero esencial promover una comunicación multidireccional, dialógica y participativa, donde cada voz pueda ser escuchada y valorada.

A nivel grupal, quiero destacar la responsabilidad, la dedicación y la energía positiva de mis compañeros. Compartimos un trayecto de mucho aprendizaje, en el que cada uno aportó desde su lugar, y juntos pudimos evidenciar la relevancia de la comunicación interna en la Facultad. Agradezco también a los compañeros, docentes y funcionarios de la FIC, la cual ha sido mi segunda casa durante este proceso. También extendiendo mi reconocimiento a la Unidad de Comunicación de la Facultad de Derecho por su predisposición y atención total. A sus estudiantes, docentes y funcionarios, por su colaboración. Por último, agradecer a mi familia y mis seres queridos, por el apoyo de todos estos años, en los momentos lindos y complicados, gracias por estar. Han sido muchos kilómetros recorridos, y ante la cercanía o lejanía, su respaldo y apoyo siempre fue incondicional, gracias por acompañar en todo momento.

Este trabajo no solo marca el cierre de una etapa académica, sino también el comienzo de un camino profesional que deseo seguir recorriendo con el mismo entusiasmo y compromiso.

## **GEREMÍAS SARRAUTE**

El presente trabajo marca, en lo personal, mucho más que el cierre de una etapa académica: representa la síntesis de un recorrido formativo que me permitió comprender el rol estratégico de la comunicación en el contexto actual. El proceso vivido, desde la elaboración del diagnóstico de comunicación interna, hasta el diseño del plan estratégico presentado en este Trabajo Final de Grado, constituyó una experiencia profundamente enriquecedora, que me desafió a integrar conocimientos teóricos, habilidades analíticas y capacidades operativas en un contexto real.

Este trayecto me permitió comprender que la comunicación no es simplemente un área funcional dentro de las organizaciones, sino un proceso transversal que las sostiene, les da identidad y posibilita su desarrollo. Haber intervenido en la Facultad de Derecho significó un paso fundamental en mi formación: no solo tuve la oportunidad de aplicar herramientas metodológicas y estrategias comunicacionales, sino también de comprender, desde la experiencia directa, el impacto que una gestión comunicacional planificada puede tener en la construcción de vínculos, en la colaboración interna y en el desarrollo institucional.

A partir de este trabajo concluyo que comunicar es algo más que transmitir información, es generar sentido compartido, habilitar la participación y construir comunidad. Me llevo la satisfacción de haber contribuido con una propuesta concreta que puede aportar valor a la Facultad, y, al mismo tiempo, el profundo aprendizaje de haber transitado un proceso que integró teoría y práctica.

Para finalizar quisiera agradecer, en primer lugar, a mis compañeros de equipo, por el trabajo, constancia y compromiso a lo largo de todo el proceso. Asimismo, extendiendo mi agradecimiento a las autoridades, funcionarios, docentes y estudiantes de Fder, que nos abrieron sus puertas, colaboraron activamente y nos brindaron los insumos necesarios para comprender su realidad comunicacional.

Finalmente, agradezco a la FIC, por generar este espacio de intervención preprofesional, que nos permitió enlazar la teoría con la práctica, aplicando lo aprendido durante la carrera, en un contexto real y desafiante, reafirmando el carácter central y estratégico de la comunicación en la vida organizacional.

## **JOSEFINA RIVERA**

Este Trabajo Final de Grado es, sin duda, la puesta en práctica de todo lo que aprendí a lo largo de la carrera. Cada concepto encontró su lugar mientras analizamos y trabajamos en este proyecto. Estos conocimientos no solo fueron útiles, sino que se volvieron fundamentales para las organizaciones de las que formo y formé parte en el ámbito laboral. Cada paso en este proceso me permitió entender cómo mis habilidades podían impactar de manera concreta en proyectos reales.

Una de las cosas que más valoro de este TFG es haber aprendido a darle un orden lógico y estratégico a la comunicación dentro de las organizaciones. Este proceso me ayudó a resolver dudas que arrastraba desde hace tiempo, especialmente en esos momentos de la carrera en los que sentía que todo era “demasiado teórico”. Este trabajo final me dio una perspectiva práctica que me permitió conectar los puntos y ver el valor de lo que estudié. Además, me abrió los ojos a otras áreas de la comunicación que no tienen que ver estrictamente con lo organizacional. Descubrí que disfruto muchísimo explorar aspectos más creativos y dinámicos, como la creación de contenido o la interacción directa con audiencias, que no había considerado tanto antes. Esto me mostró que mi interés por la comunicación es mucho más amplio de lo que imaginaba.

Realizar y evaluar el sondeo de opinión para la Fder fue una de las partes que más disfruté. Poder aplicarlas en una organización tan relevante y ver que nuestro trabajo fue valorado por la Unidad de Comunicación de la Fder es sumamente gratificante. Sentí que, de alguna manera, nuestro esfuerzo no solo sirvió para cumplir con un requisito académico, sino que también dejó una huella en un entorno profesional real.

Mi experiencia universitaria no fue como la esperaba, ni se pareció a la de la mayoría de mis conocidos. Ser deportista profesional marcó una gran diferencia en mi vida como estudiante, porque no es fácil balancear entrenamientos, competencias y estudios. Sin embargo, gracias al apoyo de mis profesores y compañeros, logré hacer que ambas cosas convivieran de una manera que nunca creí posible. Ellos me comprendieron, apoyaron, y sobre todo, me dieron un espacio donde sentirme acompañada. Con solo cuatro materias por delante, estoy a un paso de terminar la carrera, y no puedo estar más agradecida con cada persona que me ayudó en este camino. Este Trabajo Final de Grado no solo cierra una etapa, sino que también abre puertas para seguir explorando todo lo que la comunicación tiene para ofrecerme, tanto en lo organizacional como en esas nuevas pasiones que descubrí.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Arocena, J. (2013), *Las Organizaciones Humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Montevideo, Universidad Católica del Uruguay, Grupo Magró. 2a edición.

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Una contribución de la Oficina Regional Andina. Brot Für Die Welt. Lima, Perú.

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda edición). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México.

Cameto, E., Lacava, A., Pérez, E., & Sánchez, J. (2024). *Comunicación interna en la Facultad de Ciencias: Propuestas estratégicas para optimizar el flujo informativo (Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Comunicación, orientación Organizacional)*. Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación.

Ferrari, M., & França, F. (2011) Relaciones públicas. La Crujía Ediciones. Buenos Aires.  
Gamborena, M. E., Gnazzo, M., & Poletti, M. (2024). *Optimización de procesos comunicacionales al interior de ISEF: enfoque, planificación y diseño (Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Comunicación, orientación Organizacional)*. Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación.

Guerra, J. M., Miramontes, M., Rivera, J., & Sarraute, G. (2024). *Diagnóstico comunicacional Facultad de Derecho, Udelar (Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Comunicación, orientación Organizacional)*. Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación.

Kaplún, M. (1998). *Pedagogía de la comunicación*. Ediciones de la torre. Madrid.

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

Melgar, W. *La Planificación Estratégica en las organizaciones de promoción del desarrollo en el Perú. Un encuentro entre la práctica y el método*. Pan para el Mundo-Servicio Protestante para el Desarrollo. Lima, 2014.

Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Signo y Pensamiento, 14 (26).

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Librería Editorial P&V.

Tironi, E., & Cavallo, A. (2011). *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. La Crujía Ediciones.



## **13. ANEXOS**

### **13.1 GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA**





FACULTAD DE  
DERECHO



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA



## AUTORES

Juan Manuel Guerra  
Josefina Rivera  
Mauro Miramontes  
Geremías Sarraute

# INDICE:

<b>1.Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>2.Objetivos:</b> General y específicos.....	<b>3</b>
<b>3. Conceptos clave.....</b>	<b>4</b>
3.1 Comunicación interna.....	<b>5</b>
3.2 Tipos de comunicación interna.....	<b>6</b>
3.3 Funciones de comunicación interna.....	<b>8</b>
3.4 Beneficios de gestionar nuestra comunicación interna.....	<b>9</b>
3.5 Desventajas de no gestionar nuestra comunicación interna.....	<b>10</b>
<b>4. Herramientas de comunicación interna.....</b>	<b>11</b>
4.1 Correo electrónico institucional.....	<b>13</b>
4.2 Boletín de novedades.....	<b>18</b>
4.3 Sitio web oficial.....	<b>20</b>
4.4 Carteleras físicas.....	<b>22</b>
4.5 Reuniones interpersonales.....	<b>23</b>
<b>5. Reflexiones finales.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>27</b>



## INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

La comunicación interna constituye un pilar fundamental para el buen funcionamiento de toda organización. En el caso de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República, donde coexisten múltiples departamentos, funciones y actores institucionales, una comunicación fluida, organizada y estratégica, es clave para fortalecer el trabajo colaborativo, promover el sentido de pertenencia y alcanzar los objetivos comunes.

La presente guía surge como respuesta a las necesidades identificadas a través del diagnóstico de comunicación interna realizado durante el año 2024 por un grupo de estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación (FIC). En dicho proceso, se evidenciaron oportunidades de mejora en relación a la coordinación entre departamentos, la utilización de los canales institucionales y la presencia de mecanismos efectivos de participación y escucha activa.

En este sentido, la guía tiene como objetivo establecer lineamientos y recomendaciones para optimizar la gestión de la comunicación interna, propiciando buenas prácticas en el uso de los canales disponibles, fomentando el relacionamiento entre actores institucionales y reconociendo la importancia de construir una cultura organizacional basada en el diálogo, la colaboración y la transparencia.

El presente documento está dirigido a todos los públicos internos de la Facultad: personal docente, funcionarios/as y estudiantes, con la intención de brindar herramientas que favorezcan una comunicación interna más clara, eficiente y significativa para la vida universitaria.

## OBJETIVO GENERAL:

**Establecer pautas claras para la comunicación institucional dentro de la Facultad de Derecho**, promoviendo buenas prácticas, optimizando los canales disponibles, y fortaleciendo la colaboración entre departamentos, funcionarios, docentes y estudiantes.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Guiar a los públicos internos en el uso adecuado, coherente y eficiente de los canales de comunicación institucionales.
- Sistematizar y unificar criterios sobre el uso de los medios y herramientas de comunicación interna, garantizando mayor claridad y eficacia en los procesos.
- Sensibilizar a los públicos internos acerca de la importancia de una comunicación interna fluida, dinámica y participativa.
- Contribuir a la consolidación de una cultura organizacional basada en el intercambio, la colaboración y el sentido de pertenencia.
- Contribuir al desarrollo de competencias comunicativas en los públicos internos, potenciando su capacidad para transmitir y recibir información de forma eficaz y eficiente.

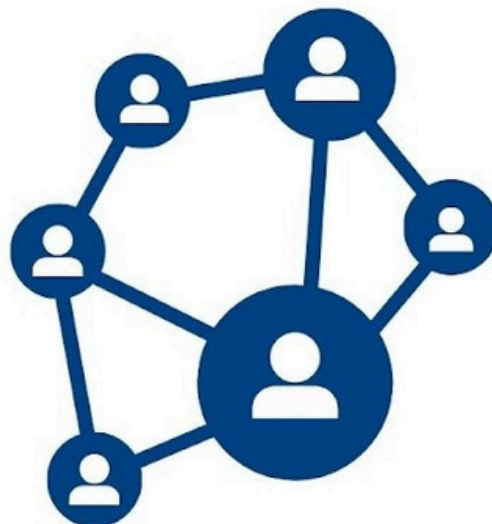


# CONCEPTOS CLAVES



## COMUNICACIÓN INTERNA:

Se entiende “**comunicación interna**” aquella que es dirigida a los públicos internos de la organización, englobando todos los intercambios de información que se producen dentro de las fronteras de la misma, incluyendo las relaciones entre los miembros que la conforman. Tiene que ver con **contar a** sus miembros lo que la organización hace, así como también **contar con** ellos para hacerlo.



La comunicación interna es un **proceso inherente a toda organización**, incluso a aquellas que no planifican sus interacciones internas. Siempre existe comunicación interna dentro de las organizaciones; sea de forma natural o intencionada, más o menos planificada, la comunicación interna siempre se da. Sin embargo, el hecho de que sea un proceso “natural”, no significa que no deba ser gestionado, de hecho, **planificar nuestra comunicación interna, es indispensable para el buen funcionamiento y desarrollo de nuestra organización.**

Aún así, la gestión de **la comunicación interna es una tarea colectiva**, donde todas las partes somos emisores y receptores a la vez. Quien no entra en este proceso, se aísla y pierde la oportunidad de crecer y formar parte de un proyecto común. Entender esto resulta vital para que nuestra comunicación interna sea efectiva. La comunicación interna no es asunto únicamente de la dirección, es una tarea compartida, que debemos asumir como colectivo, entendiendo que **cada uno de nosotros es, y debe ser, participe de dicho proceso.**



## CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA:

### Comunicación formal:



Refiere a la **comunicación estructurada y planificada por la organización hacia sus miembros**, transmitida a través de los **canales formales de comunicación** (aquellos que son gestionados directamente por la organización). La misma puede adoptar tres direcciones principales, según sea el sentido en que fluye la información dentro de la organización: Descendente, Ascendente u Horizontal (Kreps, 1995).

- **Descendente:** Comprende el sistema de mensajes formal más básico, donde la información fluye desde la dirección hacia cargos inferiores, convirtiéndose clave para la propia existencia de la organización.
- **Ascendente:** En este caso, los mensajes fluyen desde los cargos inferiores hacia la dirección, permitiendo participación y un mayor ida y vuelta entre empleados y los líderes.
- **Horizontal:** Comprende la comunicación entre miembros de un mismo nivel jerárquico, propiciando la coordinación de tareas, y el establecimiento de relaciones interpersonales.



La suma de estos tres sentidos comunicacionales conforma la **multidireccionalidad** necesaria para una comunicación interna **eficaz y transversal**, entendiendo que, en una organización, la comunicación interna debe fluir por todos los niveles, asegurando la participación de todos los actores involucrados.

## Comunicación informal:

Este tipo de comunicación, surge de la espontaneidad y **la necesidad de comunicación de los miembros dentro de la organización**, refiere a los intercambios naturales y cotidianos entre los integrantes de la Institución.



Lejos de ser un obstáculo, la comunicación informal, **es vital para el buen funcionamiento de la organización**. A través de estos vínculos no estructurados, se fortalecen las relaciones interpersonales, se fomenta la conformación de equipos de trabajo cohesionados, con sentido de pertenencia, y se facilita la circulación ágil de información. En resumen, la comunicación informal, funciona como complemento de la comunicación formal, **propiciando la generación de un clima laboral más humano, cercano y colaborativo**.

La realidad es que, con o sin un programa formal, algún tipo de comunicación se da en cada lugar de trabajo. **Los directivos no pueden elegir entre comunicar o no comunicar**; sus únicas opciones prácticas están entre la comunicación activa o la pasiva. **Si la comunicación formal es nula, el entramado informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación**, lo que se traduce inevitablemente en un clima organizacional desfavorable.

Por todo esto, resulta indispensable **mantener un equilibrio razonable entre la presencia de ambos tipos de comunicación (formal e informal)**, siendo esta última, un complemento de las vías formales de información, sin que se genere la predominancia excesiva de una por sobre la otra. En pocas palabras, para una gestión exitosa de nuestra comunicación interna, debemos poder mantener un **balance adecuado entre la presencia de canales formales e informales de comunicación**.



## Funciones de la comunicación interna:

**Nuestra institución funcionará de manera más o menos coordinada según sea la comunicación en su interior.** Por lo tanto, los procesos de comunicación interna son procesos esenciales para el desarrollo y buen funcionamiento de la misma, ya que **permiten mantener comunicada, interrelacionada e integrada a la organización.** De ahí, la importancia de gestionarlos y planificarlos.

Si bien uno de los objetivos principales de la comunicación interna es mantener informados a los públicos internos, su alcance va mucho más allá. No se trata únicamente de transmitir datos, sino de **generar vínculos, propiciar el intercambio y fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización.** Mientras que “informar” implica una acción unidireccional, “comunicar” supone un proceso dialógico, participativo y bidireccional, orientado a propiciar la acción colectiva y la construcción de sentido compartido.

A continuación, una lista con las principales funciones de la comunicación interna (Brandolini, 2009):

- **Genera la implicación del personal:** promueve el compromiso de todos los involucrados para lograr objetivos comunes e impulsa el trabajo en equipo.
- **Armoniza las acciones de la organización:** evita las discrepancias y oposiciones en el accionar cotidiano a partir del diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas y niveles de mando.
- **Propicia un cambio de actitudes:** a partir de un profundo conocimiento del rumbo de la organización se puede alcanzar una actitud positiva, que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales.
- **Mejora la productividad:** una comunicación interna clara permite un conocimiento general de los objetivos, lo que se traduce en equipos motivados y orientados a mejorar sus niveles productivos.

## Beneficios de gestionar nuestra comunicación interna:

**Cuando nuestra comunicación interna funciona correctamente, todos ganamos.** A continuación, una lista de los beneficios que genera en la práctica, una adecuada gestión y planificación de este proceso:

- **Nos sentimos parte de un proyecto común**, entendiendo hacia dónde va la institución y cómo nuestro trabajo contribuye a esos objetivos.
- **Nos mantenemos informados**, lo que nos permite realizar nuestras tareas con mayor autonomía, claridad y seguridad.
- **Podemos expresarnos**, compartir ideas, plantear inquietudes o sugerencias, y sentir que nuestras voces son escuchadas.
- **Colaboramos mejor entre áreas**, evitando duplicación de esfuerzos y mejorando la coordinación general.
- **Fortalecemos los vínculos interpersonales**, lo que impacta positivamente en el clima laboral y académico.
- **Construimos identidad institucional**, reconociéndonos como parte activa de una comunidad universitaria con valores, historia y desafíos compartidos.
- **Nos sentimos motivados**, entendiendo el porqué de nuestras acciones y su efecto en el éxito colectivo.
- **Prevenimos malentendidos y conflictos**, al contar con canales claros y confiables para transmitir información y resolver dudas.
- **Construimos una organización mejor**, al trabajar en conjunto y comunicados.



## Desventajas de no gestionar nuestra comunicación interna:

- **Proliferación de rumores:** Ante la falta de información clara, se generan versiones informales que distorsionan la realidad y afectan la confianza institucional.
- **Desmotivación del personal:** La falta de comunicación deteriora el compromiso y reduce la participación de los públicos internos.
- **Comunicación reactiva:** Se actúa únicamente cuando surge un problema, en lugar de prevenir conflictos mediante una comunicación constante y planificada.
- **Aumento de los conflictos:** La ausencia de claridad y de canales efectivos puede derivar en malentendidos y tensiones innecesarias.
- **Falta de coherencia institucional:** Se percibe una desconexión entre el discurso oficial y las acciones reales, lo que debilita la credibilidad.
- **Comunicación triunfalista:** Se prioriza la difusión de logros y éxitos, omitiendo errores o aspectos a mejorar, lo que se aleja de una visión crítica y constructiva.

# HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA





## Herramientas de comunicación interna:

Un sistema de comunicación interna efectivo, es aquel que permite la transmisión de información a través de **diferentes soportes comunicacionales** (orales, escritos, audiovisuales, digitales, físicos, etc.) que en conjunto cumplen un rol fundamental en la circulación de la información, la coordinación de tareas y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Cada medio o herramienta cumple un rol específico y aporta diferentes ventajas, pero **todos forman parte de un conjunto mayor, en el que se complementan** para lograr que la información llegue de forma clara, oportuna y eficaz a todos los miembros de la facultad.

A continuación, se brinda una descripción de cada medio/herramienta de comunicación interna disponible en nuestra facultad, con el objetivo de potenciar tanto el entendimiento de los mismos, así como también su uso eficiente y coherente. A su vez, se proporcionará una guía de uso, con recomendaciones y “buenas prácticas” para la correcta implementación y aprovechamiento de cada uno.



**Boletín de  
Novedades**



**Reuniones  
interpersonales**



**Correo electrónico  
institucional**



**Sitio Web**



**Carteleras  
físicas**

## CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL:

El correo electrónico institucional es uno de los canales principales de comunicación formal dentro de la Facultad. Permite enviar y recibir información oficial, coordinar acciones entre unidades, realizar consultas, compartir documentos y registrar intercambios importantes.



### Uso del correo: elementos y funciones básicas:

A la hora de **redactar** un mensaje, nuestro programa o sistema de correo, nos pedirá al menos tres cosas:

**1). Destinatarios:** una o varias direcciones de correo a las que va dirigido el mensaje.

- **Para:** es el campo principal, donde se coloca la dirección de correo de la persona o las personas a las que va dirigido el mensaje.
- **CC (con copia):** se utiliza para incluir a otras personas a las que quiero que llegue la información, pero que no son los destinatarios principales. Quienes están en CC pueden abrir el mensaje y ver quien más lo recibió.
- **CCO (con copia oculta):** permite incluir destinatarios de forma discreta. Las direcciones de correo incluidas en CCO, no son visibles para el resto de los destinatarios.

**2). Asunto:** una breve descripción del tema del mensaje, que será visto por el destinatario antes de abrir el correo.



**3). Mensaje:** es el cuerpo del correo en sí mismo, donde se redacta o adjunta la información que queremos transmitir. Puede incluir:

- **Texto escrito:** sin límite de extensión, donde es fundamental que en el primer párrafo se comprenda de que trata el mensaje.
- **Archivos adjuntos:** La mayoría de los sistemas de correos permiten adjuntar archivos. Generalmente el límite de tamaño suele rondar entre los 20MB y los 25MB. Si el archivo resulta muy pesado se recomienda comprimirlo, o subirlo a un servicio de almacenamiento externo (Drive, OneDrive) adjuntando el link hacia el mismo. Para adjuntar un archivo debemos seleccionar el siguiente ícono:



A la hora de **responder** un correo electrónico debemos considerar lo siguiente:

- **Responder:** utilizado solo cuando queremos responder a la persona que nos envió el correo, o a la última persona en escribir en una cadena de correos.
- **Responder a todos:** Envía una respuesta a todos los miembros involucrados, tanto al remitente, como aquellos que figuran en los campos “Para” y “CC”. Utilizado solo cuando queremos responder a todas las direcciones de correo incluidas en el mensaje recibido.

## Ejemplo:

María, funcionaria administrativa del Departamento de Posgrados, necesita solicitar a Javier, encargado de sala, la reserva de un aula para una actividad académica.

Por lo tanto, redacta un correo colocando a Javier en el campo "**Para**", con el siguiente "**asunto**": solicitud de reserva de aula para actividad académica.

Como el evento involucra también a la **Unidad de Apoyo Informático y al Área de Comunicación**, María incluye a Lucía y Pedro en el campo "**CC**" para mantenerlos informados y que puedan coordinar aspectos técnicos y de difusión.

Además, María decide enviar una copia del mensaje a Ana, Secretaria Académica, que quiere estar al tanto de la gestión pero no necesita participar activamente. Para mantener la privacidad y evitar respuestas innecesarias, María la coloca en "**CCO**".

Así, la Secretaria recibe la copia pero los demás destinatarios no ven su dirección ni saben que también recibió el correo. En caso de que alguien utilice "Responder a todos", la Secretaria no quedará incluida en esa respuesta.

- **Asunto del correo:** *"Solicitud de reserva de aula para actividad académica"* - Es breve, claro y refleja perfectamente el motivo del mensaje y su contenido.
- **Destinatarios:**
  1. **Para:** Javier (encargado de sala) - Destinatario principal, es quien realiza la gestión.
  2. **CC:** Lucía (Unidad de apoyo informático) y Pedro (Unidad de comunicación) - Personas que deben estar informadas para coordinar aspectos técnicos y de difusión.
  3. **CCO:** Ana (Secretaria académica) - Recibe una copia para estar al tanto de la gestión, sin intervenir en el intercambio.



## ¿Cómo obtener tu casilla de correo institucional?

Todo miembro de la Facultad tiene derecho a contar con una casilla de correo institucional. Para solicitarla, debes acudir a la Unidad de Informática de la Facultad.

- **Correo de contacto:** [staffeder@fder.edu.uy](mailto:staffeder@fder.edu.uy)
- **Teléfono:** 2408 3311 int. 101

Además, en el sitio web oficial de la Facultad ([www.fder.edu.uy](http://www.fder.edu.uy)), dentro de la pestaña “Gestión → Unidad de Informática”, encontrarás el apartado “**Correofder**”, donde se ofrece: **acceso directo a tu casilla de correo institucional**, y un **instructivo paso a paso para acceder por primera vez a la misma**.

Una vez creada la casilla, se te brindarán las credenciales de acceso y la dirección del servidor de correo para que puedas empezar a utilizarla.



**Recomendación:** Activá tu casilla institucional ni bien la obtengas, y comenzá a utilizarla como tu canal principal de comunicación dentro de la Facultad.

## ¿Cómo se conforma una dirección de correo institucional?

Las direcciones de correo institucional de la Facultad de Derecho siguen este formato: [nombre.apellido@fder.edu.uy](mailto:nombre.apellido@fder.edu.uy)

**Ejemplo:** Si tu nombre es Juan Pérez, tu dirección de correo será: “[juan.perez@fder.edu.uy](mailto:juan.perez@fder.edu.uy)”

## Buenas prácticas para el uso del correo:

Para que el correo institucional cumpla su función de forma eficiente recomendamos:

- Usa **siempre** tu casilla institucional para comunicaciones laborales y académicas.
- Redacta un **asunto claro y específico** que refleje el contenido del mensaje.
- Incluir un **saludo inicial y una firma institucional** (nombre, cargo, unidad).
- Ser **claro, conciso y respetuoso** en la redacción.
- **Evita cadenas de correos excesivamente largas.** Si el tema se complejiza, considera una reunión.
- **Utiliza la opción “responder a todos” solo cuando amerite,** evitando la sobrecarga de correos innecesaria.
- **Revisa tu casilla con frecuencia** para no perder información importante.

## Ventajas en el uso del correo institucional:

- Permite **transmitir información de forma inmediata.**
- Aporta **formalidad y validez** a los intercambios.
- Permite dejar **registro de comunicaciones importantes.**
- Favorece la **coordinación entre áreas y el seguimiento de tareas.**
- Contribuye a una **comunicación más clara, ordenada y accesible** dentro de toda la Facultad
- **Fortalece la identidad institucional,** ya que todos utilizamos una misma vía oficial que nos representa como miembros de la facultad.



## BOLETÍN DE NOVEDADES:

El Boletín de Novedades es una **publicación institucional que se realiza de forma semanal** y que reúne información relevante sobre la vida académica, administrativa y comunitaria de la Facultad de Derecho.



### ¿Cómo se distribuye?:

El boletín se **envía directamente a tu casilla de correo institucional**, adicionalmente, se **replica en la página web oficial de la facultad**, asegurando así un acceso más amplio.

### ¿Para que sirve el boletín?

- Informar sobre actividades académicas, cursos, conferencias y jornadas.
- Difundir comunicados importantes de autoridades, unidades académicas y administrativas.
- Compartir novedades institucionales, logros o reconocimientos.
- Recordar fechas clave, plazos de inscripciones o gestiones académicas.
- Mantener a todos los públicos internos actualizados sobre lo que ocurre en la Facultad.

## Beneficios de contar con el boletín:

- Permite acceder a información oficial de forma centralizada y ordenada.
- Facilita mantenerse al día con los acontecimientos más relevantes de la Facultad.
- Fomenta el sentido de pertenencia al mantenernos informados sobre las actividades y logros colectivos.
- Contribuye a la transparencia institucional, al brindar información directa y verificada.
- Ayuda a evitar la dispersión de información y los malentendidos que pueden surgir de fuentes no oficiales



**Recomendación:** Revisa el boletín semanalmente para estar al tanto de lo que sucede en nuestra facultad.

## SITIO WEB OFICIAL:

El sitio web oficial es uno de los pilares de la comunicación interna en nuestra facultad, ya que centraliza una gran cantidad de información relevante tanto para los públicos internos como para la comunidad universitaria en general.



Podés acceder a través de: [www.fder.edu.uy](http://www.fder.edu.uy)

## ¿Qué información encontrás en la Web?

- **Calendarios académicos:** fechas de exámenes, inscripciones, actividades y plazos importantes.
- **Plantillas docentes:** distribución de docentes por cátedra o unidad, horarios y funciones.
- **Normativas y reglamentos:** documentos oficiales que rigen la vida académica y administrativa.
- **Convocatorias y llamados:** concursos docentes, becas, pasantías y oportunidades institucionales.
- **Noticias y novedades institucionales:** eventos académicos, actividades de interés y logros institucionales.
- **Tutoriales y guías prácticas:** pasos para realizar trámites, inscripciones o procesos administrativos.
- **Datos de contacto:** teléfonos, correos, integrantes y localización de cada unidad académica o administrativa.
- **Información general sobre carreras:** detalles de grados, posgrados, cursos y programas de formación disponibles.
- **Vínculos a redes sociales oficiales:** para seguir la actualidad de la Facultad en diferentes plataformas.



## Beneficios de contar con la Web institucional:

- **Centraliza la información clave de la Facultad en un solo lugar.**
- Garantiza el **acceso permanente y actualizado** a documentos y novedades relevantes.
- Es una **fuentes oficial y confiable** para evitar información errónea o desactualizada.
- Facilita la **autonomía y la autogestión** en trámites y consultas.
- Contribuye a la **transparencia y organización institucional.**
- Permite mantenernos **informados y conectados**, favoreciendo el sentido de pertenencia.



**Recomendación:** Visita el sitio web de forma habitual para estar al día con calendarios, trámites, noticias o cualquier novedad que pueda impactar en tu actividad académica o laboral.

## CARTELERAS FÍSICAS:

Las carteleras físicas son espacios de comunicación ubicados en distintos puntos de la Facultad, destinadas a difundir información relevante para la comunidad académica y administrativa.



### ¿Qué información se publica en ellas?

- Avisos institucionales importantes.
- Fechas de exámenes, inscripciones o plazos administrativos.
- Resoluciones o comunicados oficiales.
- Información de actividades académicas, culturales o recreativas.

Aunque actualmente otros medios digitales tienen un mayor protagonismo, las carteleras físicas siguen cumpliendo un rol complementario en la difusión de información, sobre todo para quienes transitan diariamente por el edificio.

### Buenas prácticas para su uso:

- Actualizar con regularidad la información exhibida.
- Retirar avisos vencidos o desactualizados para evitar confusiones.
- Mantener el espacio ordenado y visualmente limpio.
- Utilizar un diseño claro y legible en los afiches o impresiones para facilitar su lectura rápida.

## REUNIONES INTERPERSONALES:

Las reuniones no constituyen un medio de comunicación interna en sí mismas, sino una herramienta estratégica para fortalecerla. Bien gestionadas, contribuyen positivamente al correcto funcionamiento institucional, generando espacios de intercambio directo, construcción de consensos y coordinación de acciones.



### Beneficios de las reuniones interpersonales:

- Potencian el sentido de pertenencia y la cohesión entre equipos de trabajo.
- Actualizan información sobre proyectos y tareas en marcha, fomentando la transparencia.
- Mejoran las relaciones interpersonales y la confianza mutua.
- Facilitan la participación y la toma de decisiones.
- Fomentan la colaboración y el dialogo, como eje de nuestro accionar como institución.
- Permiten detectar dificultades a tiempo, y la toma de soluciones conjuntas
- Generan espacios de escucha y retroalimentación, incentivando el dialogo y la participación.



## Buenas prácticas para reuniones efectivas:

- **Definir periodicidad:** establecer una frecuencia mínima (quincenal, mensual, etc.).
- **Convocar con agenda previa:** especificando día, hora y temas a tratar.
- **Ser puntuales y concisos:** respetando horarios y objetivos de la reunión.
- **Definir objetivos claros:** cada reunión debe tener propósitos concretos
- **Registrar acuerdos:** realizar minutas del encuentro, que incluyan participantes, temas tratados, decisiones tomadas y temas pendientes a tratar en un futuro encuentro.
- **Compartir la minuta:** enviar la minuta a todos los participantes, para asegurar el seguimiento de los compromisos asumidos.
- Fomentar un **clima de respeto y participación**



**Recomendación:** Las reuniones son más efectivas cuando son espacios breves, dinámicos y centrados en temas concretos.



**Importante:** Las reuniones no deben limitarse únicamente al interior de cada departamento o unidad. Es clave promover **encuentros interdepartamentales**, donde representantes de las distintas áreas puedan intercambiar información, coordinar acciones y construir soluciones conjuntas. Estas instancias fortalecen la visión global de la Facultad, evitan el trabajo aislado y fomentan una **comunicación más integrada y colaborativa**.

# REFLEXIONES FINALES





## REFLEXIONES FINALES:

La comunicación interna no es solo el envío de mensajes o el uso de canales institucionales. Es, ante todo, **un proceso colectivo y dinámico, que nos involucra a todos como actores fundamentales**. Cada integrante de nuestra Facultad de Derecho es, al mismo tiempo, emisor y receptor de la información y los vínculos que construimos a diario.

Asumir esta responsabilidad implica comprender que la gestión de la comunicación interna **no es tarea exclusiva de las autoridades ni de ninguna área en particular**. Es **una labor compartida**, en la que cada uno de nosotros aporta desde su lugar – con su palabra, su escucha y su disposición al diálogo – al logro de los objetivos comunes.

Si logramos entender la comunicación interna como un **proceso colectivo y estratégico**, no solo estaremos informados, sino también más conectados, comprometidos y preparados para **construir juntos una Facultad de Derecho más cohesionada, participativa y abierta al diálogo**.

La comunicación es inevitable  
Hacer de ella una herramienta que  
nos permita crecer y ser mejores, es  
una elección que está en nuestras  
manos

## BIBLIOGRAFÍA:

- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Una contribución de la Oficina Regional Andina. Brot Für Die Welt. Lima, Perú.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*.
- Guerra, J. M., Miramontes, M., Rivera, J., & Sarraute, G. (2024). Diagnóstico comunicacional Facultad de Derecho, UDELAR (Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Comunicación, orientación Organizacional). Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos, Addison Wesley Iberoamericana.

### **13.2 PRESENTACIÓN DE INSTANCIA DE INTERCAMBIO: COMUNICACIÓN INTERNA, UN COMPROMISO COLECTIVO.**

# COMUNICACIÓN INTERNA

Un compromiso colectivo

## Facultad de Derecho - UDELAR



FACULTAD DE  
DERECHO



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Juan Manuel Guerra - Geremías Sarraute - Mauro Miramontes - Josefina Rivera

## CONTEXTUALIZACIÓN

### 2024:

Diagnóstico comunicacional realizado en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional (Facultad de Información y Comunicación).

### 2025:

Trabajo Final de Grado (TFG)  
Plan estratégico de comunicación (PEC)





## NUESTRO ENFOQUE Y LO ACORDADO CON LA FDER

# COMUNICACIÓN INTERNA



El proceso de diagnóstico se centró en las “dificultades existentes para planificar de forma estratégica la comunicación interna”

## OBJETIVOS DEL ENCUENTRO



Concientizar sobre la importancia de la comunicación interna en la Facultad de Derecho.

Fomentar una comunicación interna fluida, dinámica y participativa.

Guiar a los públicos internos en el uso adecuado, coherente y eficiente de los canales de comunicación institucionales.

Unificar criterios y buenas prácticas en el uso de los canales institucionales.

Presentar la Guía de Comunicación Interna como herramienta estratégica.

# CONCEPTOS CLAVE

## COMUNICACIÓN INTERNA: Definición y características

La comunicación interna es el proceso que engloba todos los intercambios de información dentro de una organización. Siempre existe, aunque no esté planificada. Puede ser espontánea o estructurada, pero su gestión consciente es indispensable para el buen funcionamiento de la institución.

En el caso de la Facultad de Derecho, implica no solo transmitir información, sino también generar vínculos, fomentar la participación y construir una cultura institucional basada en la transparencia y la colaboración.



# CONCEPTOS CLAVE

## CANALES Y FLUJOS DE INFORMACIÓN (Kreps, 1986)

**Formal:** planificada por la organización a través de canales oficiales (correo institucional, boletines, reuniones, sitio web, carteleras). Se da en tres direcciones:

- **Descendente:** desde autoridades hacia los públicos internos.
- **Ascendente:** desde funcionarios, docentes y estudiantes hacia las autoridades, permitiendo participación y retroalimentación.
- **Horizontal:** entre pares o áreas de un mismo nivel, favoreciendo la coordinación y el trabajo en equipo.

**Informal:** surge de manera natural en los intercambios cotidianos. Lejos de ser negativa, es vital para fortalecer vínculos, cohesionar equipos y agilizar la circulación de información.



**“...PARA UNA GESTIÓN EXITOSA DE NUESTRA  
COMUNICACIÓN INTERNA, DEBEMOS PODER MANTENER  
UN BALANCE ADECUADO ENTRE LA PRESENCIA DE CANALES  
FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN”**



## **CONCEPTOS CLAVE**

**FUNCIONES PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA (Brandolini, 2009)**

**La comunicación interna no se limita a informar, sino que contribuye a:**

- Generar compromiso y sentido de pertenencia en los públicos internos.
- Coordinar acciones y armonizar el funcionamiento institucional.
- Propiciar cambios de actitudes positivos a partir de un mayor conocimiento organizacional.
- Fortalecer la motivación y la productividad mediante equipos informados y cohesionados.
- Promover un proceso dialógico y participativo, en lugar de una comunicación meramente unidireccional.



# CONCEPTOS CLAVE

## BENEFICIOS DE UNA BUENA GESTIÓN

**Cuando la comunicación interna se gestiona de forma clara y planificada:**

- Todos los integrantes entienden hacia dónde va la Facultad y cómo su trabajo contribuye a esos objetivos.
- La información fluye de manera transparente, evitando confusiones.
- Se fomenta la participación activa y el intercambio de ideas.
- Se fortalece el clima laboral y académico, generando confianza y pertenencia.
- Se consolida la identidad institucional como comunidad académica con valores y metas compartidas.



# CONCEPTOS CLAVE

## RIESGOS DE NO GESTIONARLA

**La ausencia de una coherencia clara de comunicación interna genera problemas que afectan el funcionamiento organizacional:**

- Proliferación de rumores y desinformación.
- Desmotivación y baja participación de los públicos internos.
- Comunicación reactiva en lugar de preventiva.
- Mayor cantidad de conflictos internos por falta de claridad.
- Pérdida de coherencia institucional y debilitamiento de la credibilidad.





# GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

## ¿QUÉ ES LA GUÍA?

La Guía de Comunicación Interna es un documento elaborado como respuesta a las necesidades identificadas a través del diagnóstico de comunicación interna realizado durante el año 2024.



En dicho proceso se evidenciaron oportunidades de mejora vinculadas al nivel de coordinación entre departamentos, la utilización de los canales institucionales y la presencia de mecanismos efectivos de participación y escucha activa. Reúne lineamientos, herramientas y buenas prácticas que buscan mejorar la circulación de la información y fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria.

# OBJETIVOS DE LA GUÍA



Establecer pautas claras para el uso de los canales de comunicación institucionales.

Guiar a los públicos internos en un uso adecuado, coherente y eficiente de estos canales.

Unificar criterios y buenas prácticas para garantizar mayor claridad y eficacia.

Sensibilizar sobre la importancia de la comunicación interna como proceso colectivo.

Fomentar una cultura organizacional basada en el diálogo, la colaboración y la transparencia.



## CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA CORREO INSTITUCIONAL

- Medio formal y oficial de comunicación académica y administrativa.
- Permite dejar registro de la información, coordinar acciones y asegurar claridad en los intercambios.

# BUENAS PRÁCTICAS

## USO DEL CORREO INSTITUCIONAL



- Usa **siempre** tu casilla institucional para comunicaciones laborales y académicas.
- Redacta un **asunto claro y específico** que refleje el contenido del mensaje.
- Incluir un **saludo inicial** y una **firma institucional** (nombre, cargo, unidad).
- Ser **claro, conciso y respetuoso** en la redacción.
- **Evita cadenas de correos excesivamente largas.** Si el tema se complejiza, considera una reunión.
- Utiliza la opción **“responder a todos” solo cuando amerite**, evitando la sobrecarga de correos innecesaria.
- Revisa tu casilla con **frecuencia** para no perder información importante.

# SONDEO DE OPINIÓN

## DOCENTES



¿Utilizas tu correo institucional para tu labor docente?  
79 respuestas

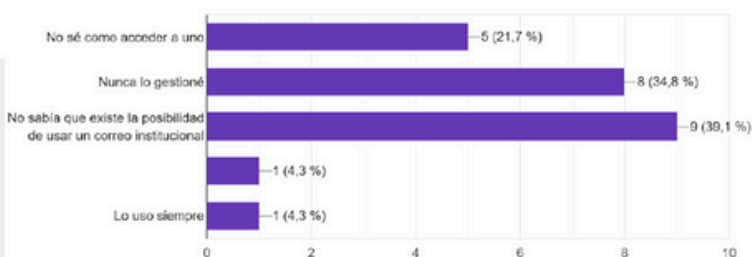


● Siempre  
 ● A veces  
 ● Rara vez  
 ● Nunca  
 ● No tengo casilla de correo institucional

En caso de NO tenerlo  
¿Cuáles son los motivos?



En caso de NO tenerlo ¿Cuáles son los motivos?  
23 respuestas





## CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

### CARTELERAS FÍSICAS

- Espacios de comunicación presencial en distintos puntos de la Facultad.
- Difunden avisos, fechas clave y resoluciones oficiales.

## BUENAS PRÁCTICAS

### CARTELERAS FÍSICAS

- Actualizar con **regularidad** la información exhibida.
- **Retirar** avisos vencidos o desactualizados para evitar confusiones.
- Mantener el **espacio ordenado** y visualmente **limpio**.
- Utilizar un **diseño claro y legible** en los afiches o impresiones para facilitar su lectura rápida.



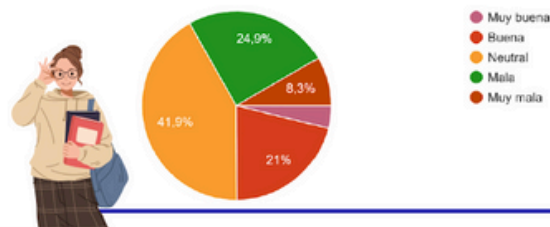


# SONDEO DE OPINIÓN

Respecto a la señalética interna al edificio, ¿cómo evalúas la presencia y distribución de la misma?

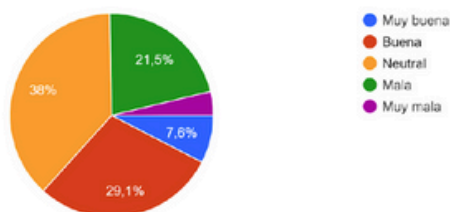
Respecto a la señalética (carteleras, pantallas, afiches, identificación de espacios) interna al edificio central ¿Cómo evalúas su presencia y distribución en el edificio?

623 respuestas



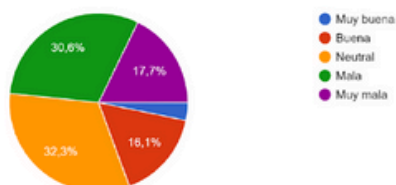
Respecto a la señalética (carteleras, pantallas, afiches, identificación de espacios) interna al edificio central, ¿Cómo evalúas la presencia y distribución de la misma?

79 respuestas



Respecto a la señalética (carteleras, pantallas, afiches, identificación de espacios) interna al edificio central ¿Cómo evalúas su presencia y distribución en el edificio?

62 respuestas



ESTUDIANTES  
DOCENTES  
FUNCIONARIOS

## CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA REUNIONES INTERPERSONALES

- Espacios estratégicos de intercambio directo y construcción de consensos.
- Favorecen la transparencia, la cohesión y la resolución conjunta de problemas.
- Buenas prácticas: definir agenda, respetar horarios, registrar acuerdos y fomentar participación.

# BUENAS PRÁCTICAS

## REUNIONES INTERPERSONALES

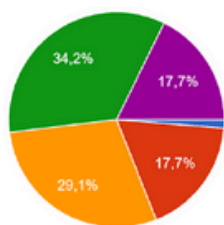
- **Definir periodicidad:** establecer una frecuencia mínima (quincenal, mensual, etc.).
- **Convocar con agenda previa:** especificando día, hora y temas a tratar.
- **Ser puntuales y concisos:** respetando horarios y objetivos de la reunión.
- **Registrar acuerdos:** realizar minutas del encuentro, que incluyan participantes, temas tratados, decisiones tomadas y temas pendientes a tratar en un futuro encuentro.
- **Definir objetivos claros:** cada reunión debe tener propósitos concretos
- **Compartir la minuta:** enviar la minuta a todos los participantes, para asegurar el seguimiento de los compromisos asumidos.
- Fomentar un **clima de respeto y participación**.

## SONDEO DE OPINIÓN

¿Cómo calificarías la comunicación entre los diferentes departamentos y secciones/centros e institutos docentes de la facultad?

¿Cómo calificarías la colaboración entre los diferentes centros e institutos docentes de la Facultad?

79 respuestas



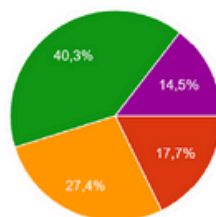
● Muy satisfactoria  
● Satisfactoria  
● Neutral  
● Poco satisfactoria  
● Insatisfactoria

DOCENTES

FUNCIONARIOS

¿Cómo calificarías la comunicación entre los diferentes departamentos o unidades de la Facultad?

62 respuestas



● Muy satisfactoria  
● Satisfactoria  
● Neutral  
● Poco satisfactoria  
● Insatisfactoria



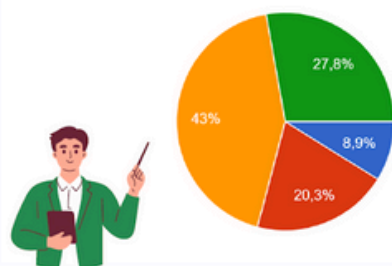


# SONDEO DE OPINIÓN

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de puesta a punto entre departamentos y secciones/centros e institutos docentes?

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de "puesta a punto" entre centros/institutos docentes?

79 respuestas

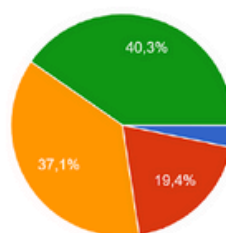


● Siempre  
● A veces  
● Rara vez  
● Nunca

FUNCIONARIOS

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de "puesta a punto" entre departamentos/secciones?

62 respuestas



● Siempre  
● A veces  
● Rara vez  
● Nunca

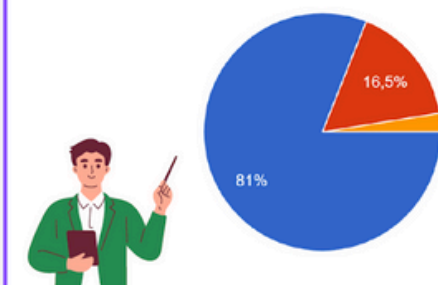
DOCENTES

# SONDEO DE OPINIÓN

¿Consideras necesaria la creación o mejora de un espacio de integración para funcionarios/docentes?

¿Consideras necesaria la creación o mejora de un espacio de integración para docentes?

79 respuestas

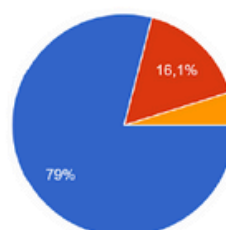


● Lo considero necesario  
● Neutral  
● No lo considero necesario

FUNCIONARIOS

¿Consideras necesaria la creación de un espacio de integración e intercambio para funcionarios/as?

62 respuestas



● Lo considero necesario  
● Neutral  
● No lo considero necesario

DOCENTES



## **CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **BOLETÍN DE NOVEDADES**

- Publicación semanal con información académica, administrativa y comunitaria.
  - Centraliza comunicados y evita dispersión de información.
  - Contribuye a la transparencia y al sentido de pertenencia.
- 



## **CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **SITIO WEB OFICIAL**

- Fuente confiable y centralizada de información institucional.
  - Incluye calendarios, reglamentos, convocatorias, noticias y tutoriales.
  - Recomendación: visitarlo habitualmente para mantenerse actualizado.
-

# RESPUESTAS INTERESANTES

EN EL SIGUIENTE ESPACIO COMENTA LAS SUGERENCIAS QUE CREAS PERTINENTES, O SEÑALA TU OPINIÓN SOBRE ASPECTOS QUE NO TE PREGUNTAMOS Y TE GUSTARÍA RESALTAR.



## ESTUDIANTES



“Deberían hacer encuestas sobre Facultad con mayor frecuencia o brindar posibilidades de retroalimentación más a menudo”.

“Los funcionarios son muy atentos y resuelven los problemas de manera satisfactoria, pero deben mejorar la comunicación interna”.

“Muy buena la implementación del espacio estudiantil, ese es el camino. Son necesarios espacios de retroalimentación.”

“Que se establezcan mecanismos eficaces y fehacientes de comunicación no solo con los estudiantes sino entre funcionarios y sus oficinas”.

## DOCENTES



Esta encuesta me parece muy buena. Muchas veces he querido usar la facultad para tareas como corregir, planificar o tener reuniones docentes y no hay espacios o no cuentan con dispositivos electrónicos que lo hagan posible”.

“La interacción es difícil debido a la escasez de espacios donde interactuar”.

“Se requiere de un espacio creado para la preparación de clases e intercambio con otros docentes. Nunca hay disponibilidad en la pequeña sala próxima al ascensor, máxime cuando los salones permanecen cerrados”.

## DOCENTES



“Crear un buzón de sugerencias para docentes pero también para estudiantes”.

“No encuentro canales de comunicación efectivos para presentar propuestas”.

“Fomentar a los docentes a utilizar el mail institucional”.

“Muchas veces no expreso opiniones por temor”.



# FUNCIONARIOS



“Encuentro que trabajamos muy divididos, con poco sentido de pertenencia, amén de muy politizados, falta de generosidad y entrega a la función pública”.

“Considero que la comunicación entre funcionarios, departamentos o secciones es casi nula”.

“No recibimos en tiempo y forma las comunicaciones de central o de comisiones. Mi trabajo está basado en comunicación y es cada vez más ineficiente. Creo que no se prioriza la importancia de estar comunicados y conectados. Es muy difícil trabajar así”.

“Las sugerencias, inquietudes, problemáticas de los funcionarios no son tenidos en cuenta y cuando surge algún tema y se plantea, no surgen respuestas”.

# CONCLUSIONES

- La comunicación es inevitable: elegir gestionarla nos permite crecer.
- Es un proceso colectivo y estratégico que nos conecta y compromete.
- Cada integrante es emisor y receptor: todos participamos en la construcción.
- Promueve una Facultad más unida, participativa y abierta al diálogo.





### **13.3 IMÁGENES DE LA INSTANCIA DE INTERCAMBIO: COMUNICACIÓN INTERNA, UN COMPROMISO COLECTIVO.**





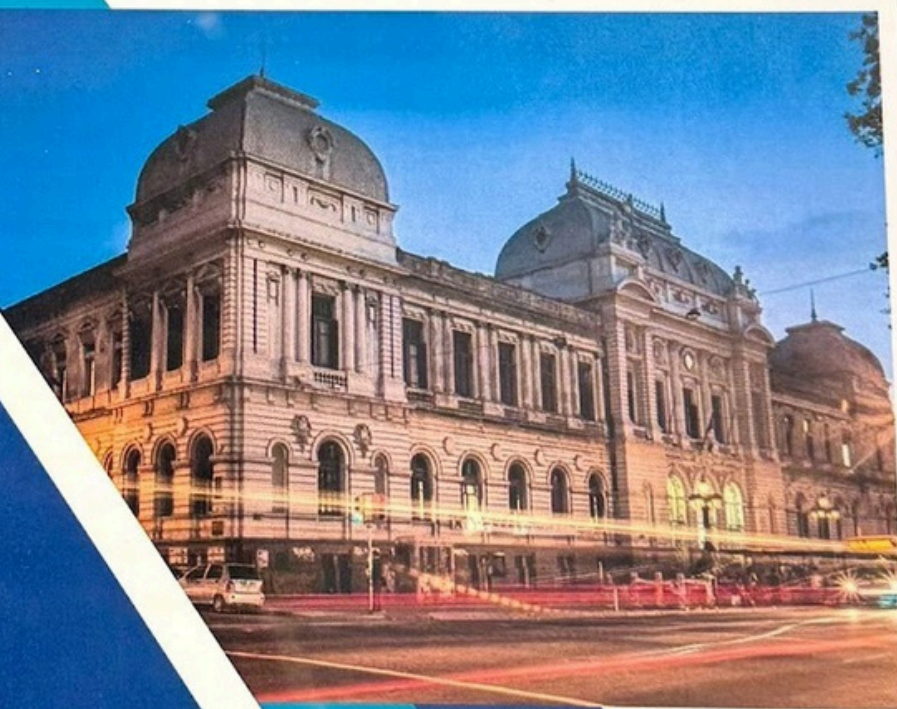


FACULTAD DE  
DERECHO



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# GUÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA



## AUTORES

Juan Manuel Guerra  
Josefina Rivera  
Mauro Miramontes  
Geremías Sarraute

#### **13.4 PAUTA DE ENTREVISTA Y SONDEO DE OPINIÓN**