

LA COMUNICACIÓN COMO CREADORA DE COMUNIDAD

FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA Y LA PROYECCIÓN EXTERNA DE LA

UNIÓN NACIONAL DE CIEGOS
DEL URUGUAY

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Anaía Lamas, Guillermina García, Loana Méndez, Julieta Menéndez



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Trabajo Final de Grado
**“La comunicación como creadora de comunidad:
*fortalecimiento de la comunicación interna y la proyección
externa de la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay*”**
Plan Estratégico de Comunicación
2025

García, Guillermina 5.229.374-8

Lamas, Analía 5.228.968-6

Méndez, Loana 5.365.844-4

Menéndez, Julieta 5.515.187-4

Tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira

Montevideo, 2025

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a la Universidad de la República por brindarnos la oportunidad de formarnos en el ámbito de la educación terciaria, contribuyendo de manera significativa a nuestro desarrollo académico y profesional.

En particular, queremos manifestar nuestro especial reconocimiento a la profesora adjunta y tutora de este trabajo, Siboney Moreira, por su constante acompañamiento, por las valiosas observaciones, correcciones y sugerencias brindadas a lo largo de todo el proceso, así como por el compromiso demostrado en cada una de las instancias de seguimiento. Su orientación fue determinante no solo para la elaboración de este proyecto, sino también para nuestra formación como profesionales.

Extendemos nuestro agradecimiento a Leticia Lorier y Lina Giarrusso, integrantes del Núcleo Interdisciplinario de Comunicación y Accesibilidad (NICA), por su generoso y comprometido acompañamiento, que enriqueció sustancialmente esta experiencia.

Asimismo, agradecemos al Magíster Daniel Ottado, responsable del Seminario Taller de Grado en Comunicación Organizacional, así como a todo el equipo docente, por compartir de manera generosa sus conocimientos, experiencias y saberes, que resultaron fundamentales para el desarrollo de este trabajo y para nuestra formación académica.

Queremos también agradecer a nuestras familias y amistades, por su constante apoyo y motivación en este camino.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a UNCU por su disposición y apertura para recibir nuestras propuestas, por acoger con receptividad las sugerencias planteadas y por valorar el trabajo realizado. Agradecemos especialmente su voluntad de aprender junto a nosotras, del mismo modo en que nosotras aprendimos de su equipo, destacando su actitud colaborativa desde el primer día.

ÍNDICE

1 RESUMEN.....	3
2 INTRODUCCIÓN.....	6
3 ANTECEDENTES.....	9
4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
5 OBJETIVOS.....	16
6 METODOLOGÍA.....	18
6.1. Diseño metodológico del TFG.....	19
6.2. Diseño metodológico del PEC.....	19
7 MARCO TEÓRICO.....	21
7.1. Plan Estratégico de Comunicación.....	22
7.2. Planificación estratégica.....	22
7.3. Comunicación estratégica.....	23
7.4. Procesos de comunicación.....	23
7.5. Cultura organizacional.....	24
7.6. Flujo de comunicaciones.....	25
7.7. Canales de comunicación.....	25
7.8. Comunicación como construcción de vínculos y sentidos.....	26
7.9. Gestión de comunicación.....	27
7.10. Apropiación de herramientas tecnológicas y discapacidad visual.....	28
8 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	29
8.1. Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación.....	30
8.2. Objetivos de comunicación.....	32
Objetivo general.....	32
Objetivos específicos.....	32
8.3. Mensajes destinados a los públicos identificados.....	33
8.4. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas, indicadores y medios de verificación.....	42
8.5. Cronogramas y presupuesto.....	43
9 ACCIONES EJECUTADAS.....	47
9.1. Guía de buenas prácticas de comunicación.....	47
9.2. Ciclo de capacitación en comunicación.....	47
10 CONCLUSIONES.....	61
11 REFLEXIONES PERSONALES.....	64
12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
13 ANEXOS.....	76
13.1. Anexo I. Guía de Buenas Prácticas en Comunicación.....	77
13.2. Anexo II. Ciclo de capacitación en comunicación.....	125
13.3. Anexo III. Presupuestos.....	144
13.4. Anexo IV. Diagnóstico de Comunicación.....	251

1| RESUMEN

1. Resumen

Como parte del Seminario Taller de Comunicación Organizacional desarrollado durante el año 2024, se dió comienzo a la práctica pre-profesional realizada en la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (UNCU).

La intervención se inició con la elaboración de un diagnóstico de comunicación, donde, a partir de varios encuentros con la organización, se identificaron diversas problemáticas, entre ellas: una cultura organizacional marcada por la improvisación, dificultades para construir y sostener una mirada estratégica de la comunicación, dificultad a la hora de sostener roles, y obstáculos para fidelizar a los públicos existentes y expandirse hacia nuevos.

En base a los problemas identificados durante el proceso de diagnóstico, se comprendió y se acordó con la organización que era prioritario focalizar el trabajo en dos dimensiones clave: la comunicación interna y la proyección externa de la organización. Estas áreas sintetizan de manera clara, coherente y concisa las necesidades identificadas durante el diagnóstico.

En este sentido, el trabajo se desarrolla bajo el título: *“La comunicación como creadora de comunidad: fortalecimiento de la comunicación interna y la proyección externa de la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay”*. Esta propuesta concibe a la comunicación no sólo como un medio de transmisión de mensajes, sino como una herramienta fundamental para construir vínculos, sentido de pertenencia e identidad colectiva. UNCU, como organización social, encarna una dimensión de lucha colectiva, por este motivo, el término comunidad remite tanto a los vínculos que se generan dentro de la organización, como a su capacidad de conectar con otros actores sociales.

El título refleja los ejes centrales del trabajo y sintetiza el enfoque integral de la propuesta. Por un lado, pone en evidencia la necesidad de mejorar los procesos internos, como la toma de decisiones. Mientras que por otro señala la importancia de trabajar sobre la proyección externa de UNCU. Esto implica fortalecer la visibilidad y posicionamiento de la organización a través de estrategias comunicacionales que le permitan ampliar su alcance y consolidar su imagen.

En este marco, se diseñó e implementó un Plan Estratégico de Comunicación orientado a abordar estos desafíos, proporcionando herramientas y lineamientos de comunicación que respondan de manera efectiva a las demandas identificadas a lo largo del proceso.

Palabras clave

Organizaciones sociales; Accesibilidad; Comunicación interna; Planificación estratégica.

2| INTRODUCCIÓN

2. Introducción

El Trabajo Final de Grado que se presenta a continuación se llevó a cabo como parte de una intervención en la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (UNCU), dentro del marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional en el año 2024.

El objetivo del presente Trabajo Final de Grado es aportar herramientas para una mejora en la gestión de la comunicación de UNCU, elaborando un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) y llevando a cabo dos de las acciones propuestas en el mismo, procurando así dar respuesta a algunos de los problemas y necesidades identificados previamente en el Diagnóstico de Comunicación.

La Unión Nacional de Ciegos de Uruguay, conocida como UNCU, es una asociación civil sin fines de lucro. Esta organización posee carácter social y aboga por la reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad visual en nuestro país. Fundada el 29 de abril de 1950, su principal objetivo es proporcionar a las personas con discapacidad visual las herramientas necesarias para el pleno desarrollo de sus actividades. También aboga por ser un espacio de participación en la construcción y reivindicación de los derechos del colectivo.

Actualmente, la organización se encuentra compuesta por unas 330 personas ciegas y con baja visión distribuidas a lo largo de todo el país, en carácter de socios, quienes abonan una cuota mensual. Asimismo, algunos socios llevan a cabo tareas voluntarias como lo son, por ejemplo, el armado de bastones para personas con discapacidad visual: ceguera o baja visión.

Esta organización se compone por una Comisión Directiva integrada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal, regidos por un estatuto que determina que deben pertenecer al colectivo de personas con discapacidad visual. Se realiza cada cuatro años una instancia de elección de quienes ejercerán estos roles, votación en la que participan los socios de UNCU. Además, la organización cuenta con tres empleados rentados, quienes no son parte del colectivo, encargados de diversas tareas administrativas así como diferentes actividades sociales realizadas en la sede y el ofrecimiento de sus servicios a empresas, instituciones o usuarios que requieran asesoramiento en materia de accesibilidad.

En un principio UNCU operaba conjuntamente con la Fundación Braille del Uruguay (FBU) en una misma sede. Sin embargo, en 2004, se decidió separar a ambas entidades, y en

2005 UNCU trasladó su sede a su ubicación actual, en Mercedes 1327, departamento de Montevideo.

En el presente trabajo se abordan aspectos teóricos como planificación estratégica, cultura organizacional, procesos y gestión de la comunicación, y la comunicación como productora de vínculos y sentidos, así como definiciones particulares sobre discapacidad. Estos conceptos permiten hacer un análisis exhaustivo de la organización y los problemas que presentan, articulando de esta manera los conocimientos adquiridos para dar una respuesta acorde a sus necesidades.

Asimismo, el trabajo se enfoca en abordar las prácticas de comunicación internas y externas de UNCU, además de aportar herramientas para una mejora en la gestión de los procesos de comunicación, para lo cual se ha diseñado un Plan Estratégico de Comunicación con la ejecución de dos de las acciones allí planteadas.

Trabajo Final de Grado

2025

31 ANTECEDENTES

3. Antecedentes

Este trabajo tiene como principal antecedente el diagnóstico de comunicación organizacional realizado por el grupo de estudiantes en conjunto con UNCU, en el período de mayo-noviembre de 2024 (*ver Anexo IV*). Dicho diagnóstico articula contenidos teóricos y los resultados de la intervención en la organización.

Para llevar adelante la identificación de los problemas y necesidades de comunicación de la organización, se empleó la técnica conocida como “árbol de problemas”, la cual fue construida en diálogo con la organización. A partir de este análisis se determinó que la causa principal de los problemas identificados radica en la **dificultad para construir y sostener una mirada estratégica sobre la comunicación**. Esta dificultad surge de la **falta de definición de canales adecuados para los públicos**, lo que a su vez genera problemas como la **incapacidad de fidelizar a los públicos clave y expandirse a otros segmentos**, además de una **gestión inadecuada de los canales existentes y la proyección de nuevos**.

Entre los efectos de estas causas, se observa que los mensajes y actividades de la organización no responden a las necesidades e intereses de los públicos, dificultando su participación y apropiación del espacio organizacional.

Además, la cultura organizacional basada en la improvisación impide que los miembros asuman roles claros, afectando la toma de decisiones y la eficiencia en la ejecución de tareas. Esto genera dificultades para definir y mantener planes de actividades, protocolos y objetivos.

Todas estas problemáticas generan dificultad para planificar y gestionar de manera estratégica la comunicación de la organización. Asimismo, cabe mencionar que las problemáticas identificadas están interconectadas, lo que resalta la complejidad de la situación.

En el proceso de relevamiento de antecedentes no se identificaron trabajos de grado previos con UNCU realizados en la Facultad de Información y Comunicación, no obstante, a fin de comprender mejor el marco organizacional específico de este trabajo, se toman como antecedentes estudios sobre comunicación centrado en organizaciones de la sociedad civil.

Uno de los estudios sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es la tesis de doctorado de Eugenia Etkin (2020). En este trabajo de investigación se define a las organizaciones sociales o del tercer sector como “iniciativas ciudadanas para promover el bien y asumir responsabilidades frente al conjunto de la sociedad” (Etkin, 2020, p.102).

A partir de la investigación realizada, en la que se relevó la información de 224 OSC de Córdoba y Buenos Aires, se estima que solo el 2,68% de las organizaciones consultadas aplican las acciones de comunicación necesarias para garantizar una gestión eficiente de esta área. Esto resalta la importancia de desarrollar estrategias de comunicación efectivas, tanto para el funcionamiento interno de las organizaciones como para la relación con sus socios, voluntarios y otras instituciones. Se establece la importancia de la comunicación como estrategia para las OSC, donde la mayor parte del tiempo la profesionalización de esta área es escasa.

Etkin (2020) hace referencia a la comunicación como “un proceso social de producción de sentidos y un momento de relación”. Toda organización está en permanente relación con otros actores; ya sean personas o instituciones, generando un intercambio permanente que determina el accionar de la organización y genera un impacto en los actores más cercanos (Etkin, 2020, p.81). Por esa razón, destaca la necesidad de integrar a la comunicación como dimensión de transformación social, sin excluir a la estrategia, que es la que permite el diseño de planes estratégicos, líneas de acción y formas de actuar que fomentan el desarrollo organizacional. Estas dimensiones son fundamentales para la construcción del presente trabajo.

Otro de los antecedentes que es crucial a la hora de hablar de las estrategias de comunicación en organizaciones de carácter social, es el trabajo final de grado sobre el Sindicato Único de Trabajadores de Instituciones Gremiales y Afines conocido por sus siglas como SUTIGA.

Este trabajo fue realizado por estudiantes de comunicación de la FIC durante el año 2023. En el contexto de este análisis, se destacan las similitudes entre las dificultades comunicacionales de dicha organización y las que enfrenta la Unión Nacional de Ciegos de Uruguay (UNCU).

Uno de los principales problemas identificados en ambas entidades es la ausencia de una mirada estratégica en la comunicación. Esta carencia genera diversos obstáculos para actuar, consolidar, definir, abarcar y conectar con los públicos objetivos de la organización,

lo que revela la necesidad urgente de implementar una estrategia de comunicación integral que permita mejorar esta situación.

La organización Sutiga es presentada como antecedente relevante en el desarrollo de este Plan Estratégico de Comunicación (PEC), ya que presenta características y desafíos similares a los de la UNCU. En su PEC, Sutiga se enfoca en "Reforzar los procesos de comunicación de manera integral, y mejorar la cohesión de su identidad e imagen organizacional". Este objetivo se considera clave, ya que los mecanismos que Sutiga propone pueden servir como modelo para fortalecer las debilidades de la UNCU, especialmente en lo que respecta a la falta de planificación estratégica en la comunicación.

Sutiga identifica la ausencia de un plan estratégico como una de las problemáticas centrales a abordar. En el contexto de una organización social, es impensable operar sin una estrategia de comunicación clara. Las personas dentro de la organización, en este caso UNCU, ya sea en funciones honorarias o rentadas, interactúan constantemente, toman decisiones, eligen y construyen propuestas. En este escenario, la comunicación debe ser gestionada de manera estructurada, considerando tanto la realidad de la organización como los recursos disponibles.

Para que el PEC sea efectivo, es fundamental contar con un personal capacitado en comunicación. Es necesario sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de tener a alguien encargado de la creación de mensajes. En organizaciones como la UNCU, la forma en que se transmiten los mensajes y cómo se comunican los temas clave tienen un impacto directo en la imagen de la organización. La falta de claridad en los mensajes puede perjudicar significativamente la percepción externa de la organización, ya que los mensajes poco claros son más difíciles de comprender y pueden generar confusión.

Sutiga destaca la necesidad de contar con personas dedicadas a la comunicación dentro de la organización, cuya labor permite coordinar y aplicar estrategias alineadas con los objetivos organizacionales. Esto no solo fortalece la cohesión interna, sino que también mejora la efectividad de la comunicación entre los trabajadores, socios y otros públicos clave. Una estrategia de comunicación bien planificada y ejecutada puede optimizar la relación interna y externa de la organización, asegurando que el mensaje llegue de manera clara y coherente a todos los interesados.

Finalmente, con el propósito de poder situarnos en el contexto en el que se enmarca la organización, resultó fundamental la investigación de Maria Heredia (2024) titulada "La accesibilidad en el campo de la discapacidad y otros alcances del concepto: aportes para la

construcción de una perspectiva situada”, desarrollada en la Universidad de Buenos Aires, junto al equipo del Programa de Discapacidad y Accesibilidad de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, y en articulación con organizaciones de personas con discapacidad (PCD).

Heredia realiza un análisis extenso de los conceptos de discapacidad y accesibilidad, ordenándolos desde una perspectiva que incluye el modelo social de la discapacidad, sus raíces ideológicas, y el surgimiento de la accesibilidad como una respuesta política y un derecho humano. Aunque la accesibilidad no constituye el objeto principal de este trabajo, es una característica inherente de la organización y transversal a nuestro trabajo. Por otro lado, la dimensión de discapacidad es algo fundamental a tener en cuenta al momento de intervenir y tratar con la organización.

En esta línea, la autora señala que “(...) los problemas que encuentran las personas con discapacidad (PCD) no debe restringirse a lo individual, y mucho menos a la medicalización, sino a la instrumentación de cambios políticos, culturales y materiales que incluyen la transformación de la mirada respecto de concepciones estigmatizantes y discriminatorias” (Heredia, 2024, p.1)

La accesibilidad, en este caso, surge como una respuesta política y estructural a la opresión generada por entornos que no son inclusivos. La idea no es solo “ajustar” patrones sociales, sino eliminar las formas de opresión que impiden la participación plena de las personas con discapacidad.

La investigación concluye con la necesidad de sostener una mirada crítica permanente sobre la discapacidad como una categoría social y política, como asunto público, personal y colectivo. Asimismo, Heredia destaca la importancia de reflexionar sobre la manera en la que se construyen vínculos con las instituciones y organizaciones de personas con discapacidad, reconociendo sus saberes y trayectoria en los procesos de transformación social, algo fundamental para nuestra involucración con la organización.



4| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

4. Definición del problema

A lo largo de esta intervención se logró articular y poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en el campo de la comunicación organizacional a lo largo de la carrera. Al intervenir directamente en una situación real, se pudo potenciar la capacidad para aplicar lo aprendido, enfrentándonos a una organización que, además de ser una organización social, presenta la particularidad de ser una que reivindica los derechos de un colectivo históricamente marginado; las personas con discapacidad visual. Esta característica resulta crucial en el proceso de intervención, ya que, desde el acercamiento inicial hasta la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación, se debe pensar en materia de accesibilidad como una línea transversal a los problemas identificados.

Fue particularmente enriquecedor observar cómo se hacían visibles diferentes matices de la organización durante las entrevistas y reuniones con el equipo, quienes, además, crearon un espacio de apertura que permitió al equipo universitario integrarse y generar una retroalimentación constructiva. Todas las organizaciones, independientemente de sus características, enfrentan desafíos en su comunicación, "(...)admitir la complejidad es reconocerla como una característica inherente a las organizaciones y también a sus prácticas comunicativas." (Etkin, 2020, p.87).

En esta intervención pudimos notar lo importante que es reconocer esas dificultades desde un principio para luego poder intervenir de forma efectiva. Esto implica, además, contemplar las particularidades de cada organización. Con respecto a esto, Etkin menciona que "Un proceso de comunicación debe asumir las asimetrías, las subjetividades diferenciadas, porque es posible a partir de allí que dialoguen las heterogeneidades personales, sociales y culturales." (Etkin, 2020, p.86). De esta manera, es importante tener en cuenta las características propias de la organización, sus problemas y necesidades (identificados en el proceso de diagnóstico), para poder así elaborar una propuesta de comunicación que responda a estos elementos.

5 | OBJETIVOS

5. Objetivos

Para la realización de este trabajo se definió un objetivo general y una serie de objetivos específicos:

Objetivo general

- Aportar herramientas para una mejora en la gestión de la comunicación de UNCU, a partir de la aplicación y profundización de las habilidades y conocimientos del equipo universitario vinculadas al campo de la comunicación organizacional.

Objetivos específicos

- Diseñar un plan estratégico de comunicación (PEC) para UNCU para el período de abril-diciembre de 2025.
- Implementar dos de las acciones de comunicación propuestas en el PEC, procurando dar respuesta a algunos de los problemas identificados en el diagnóstico.
- Poner en práctica los conocimientos en el campo de la comunicación organizacional adquiridas por el equipo universitario, aportando integralmente a la comunicación de la organización.

Trabajo Final de Grado

2025

6 | METODOLOGÍA

6. Metodología

Para la construcción de este trabajo se utilizaron dos estrategias metodológicas: una referida a la elaboración del TFG en sí y otra para el diseño del PEC.

6.1. Diseño metodológico del TFG

El enfoque metodológico para el Trabajo Final de Grado se constituye por herramientas declaradas por el equipo universitario como enriquecedoras para el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Una de las técnica empleada fue el **relevamiento documental**, este consiste en una herramienta para obtener información y material de la organización que nos sea relevante para el estudio, se debe extraer y recopilar la información importante para enmarcar el problema de investigación (Sampieri, 2014, p.61).

Asimismo, se utilizó la **entrevista en profundidad**, que comprende encuentros entre el investigador, quien hace las preguntas, y los informantes, quienes responden. De esta forma se conocen los puntos de vista de los informantes sobre situaciones, experiencias o aspectos importantes para la investigación. En el caso de este TFG esta técnica fue utilizada con el objetivo de recolectar información sobre cambios que hayan ocurrido en la organización entre diciembre 2024 - febrero 2025, periodo en el que no se tuvo contacto con la misma. Se realizó una entrevista en conjunto a algunos integrantes de la directiva y personal asalariado que brindaron la información necesaria para ajustar los objetivos del trabajo.

6.2. Diseño metodológico del PEC

El enfoque metodológico utilizado para el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación en este Trabajo Final de Grado se basó en las etapas propuestas por Aljure (2015).

Aljure describe un método para elaborar un Plan Estratégico de Comunicación (PEC). Dicho método consta de siete etapas esenciales. En primer lugar, es necesario llevar a cabo un análisis de la situación actual de la organización, considerando factores como el entorno, los recursos y el contexto, esto con el fin de plantear un PEC que posea un enfoque estratégico. Luego de realizado este análisis (que corresponde al proceso de diagnóstico antes mencionado) se debe proceder a la elaboración de un análisis FODA, en el que se deben tener en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la

organización en cuestión, esto permite identificar los aspectos clave para posteriormente pasar a la etapa tres donde se deben establecer objetivos claros, específicos, alcanzables, relevantes y medibles. En la siguiente fase es fundamental identificar los públicos objetivos, clasificándolos y priorizándolos por objetivo, además de definir los mensajes a transmitir a cada uno de estos grupos. Dichos mensajes deben construirse procurando que fuesen coherentes, relevantes y persuasivos.

Aljure (2015) hace hincapié en el hecho de que, tanto a la hora de pensar los objetivos, como a la hora de determinar las acciones y tácticas a seguir, se debe tener en consideración el presupuesto y los recursos disponibles, aspectos que también fueron considerados al momento de elaborar el PEC.

71 MARCO TEÓRICO

7. Marco teórico

Con el fin de proporcionar el fundamento teórico necesario en el desarrollo de este TFG y el diseño del PEC, en este apartado se presentan algunos de los conceptos claves requeridos para dicho propósito.

7.1. Plan Estratégico de Comunicación

Según Aljure (2015), un PEC es un documento que describe las acciones y estrategias fundamentales para gestionar de manera eficiente la comunicación dentro de una organización. Este documento surge de un proceso de planificación estratégica, en el que se evalúa la situación actual de la organización, se establecen objetivos de comunicación, se definen los procesos y acciones necesarias para alcanzarlos, se asignan los recursos adecuados y se establecen indicadores y mecanismos para medir el impacto de la gestión comunicacional.

7.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es imprescindible para desarrollar una comunicación organizacional efectiva, se aplica porque es necesario ordenar las distintas dimensiones de una organización con una mirada estratégica.

González Frígoli (2016) y sus colaboradores subrayan la importancia de la planificación como un componente clave para lograr el desarrollo y la transformación desde una perspectiva estratégica. Este proceso implica considerar elementos como la proyección futura de la organización y los ajustes necesarios para alcanzar dicha proyección (González Frígoli et al. 2016).

Por su parte, Pérez (2001) fundamenta su planteo en dos principios esenciales: “todo comunica” y “es imposible no comunicar”, los cuales están profundamente interrelacionados y se potencian mutuamente. El autor argumenta que, incluso sin una planificación estratégica formal, las organizaciones —en tanto sistemas abiertos— están en constante interacción comunicativa, ya que la sociedad construirá percepciones de todas formas.

De esta manera, las estrategias comunicacionales deben estar diseñadas teniendo en cuenta a los públicos a los que la organización desea llegar (Herranz, 2007, p.10).

En cuanto a las organizaciones sociales, Etkin (2020) plantea que estas buscan tener un impacto en el entorno donde operan. Por ello, considera indispensable definir estrategias comunicativas que contribuyan a generar conciencia, movilizar a la opinión pública e incidir

sobre determinadas problemáticas (Etkin, 2020, p.33). Asimismo, sostiene que elaborar estrategias en el ámbito de la comunicación implica también estructurar y coordinar los intercambios dentro de las instituciones (Etkin, 2020, p.47).

7.3. Comunicación estratégica

Continuando con el lineamiento de la estrategia, Capriotti (2021) define a la estrategia en la comunicación como una visión global y transversal de la organización que se proyecta a medio y largo plazo, es una mirada general debido a que afecta a toda la organización. Se anticipa a las posibles situaciones futuras, por ende debe ser flexible, proactivo y adaptable en el entorno actual que es cambiante e incierto, no por ello debe de modificarse constantemente solo en casos que el contexto así lo requiera o sean cambios importantes.

“La estrategia es una guía de actuación en una dirección que orienta, impulsa y da libertad de acción a las tácticas. Algunas tácticas pueden no seguir fielmente la línea estratégica, porque deben dar respuestas a una situación puntual” (Capriotti, 2021, p.68). Las tácticas son acciones con objetivos a corto plazo que solucionen problemas concretos de la situación actual, estas deben estar alineadas a la comunicación estratégica. Por ello la estrategia debe ser flexible para que en situaciones que no estaban previstas se pueda adaptar.

7.4. Procesos de comunicación

El estudio de la comunicación requiere comprenderla no como una serie de hechos aislados, sino como un proceso dinámico y en constante transformación. El término "proceso" implica una visión del mundo en movimiento, en continuo cambio, es así que según la definición tradicional, un proceso es cualquier fenómeno que se modifica a través del tiempo. La comunicación es un proceso en el cual cada componente (emisor, receptor, mensaje, canal, contexto, retroalimentación) influye y es influido por los demás. Además, su desarrollo está condicionado por factores internos y externos que no siempre son visibles ni fácilmente cuantificables. Hablar de la comunicación como proceso implica reconocer que no es posible aislar sus elementos sin perder parte de su significado (Berlo, 2000).

En resumen, adoptar una perspectiva de la comunicación como proceso permite comprenderla en toda su complejidad. Aunque no es posible capturarla en su totalidad, es viable identificar componentes clave para su análisis: quién comunica, con qué intención, a través de qué medios, y en qué contexto. No obstante, cualquier análisis debe reconocer que estos elementos interactúan de manera dinámica y que su significado y función varían

según la situación. Por tanto, una comprensión profunda de la comunicación requiere asumir su carácter cambiante, relacional y contextual (Berlo, 2000).

7.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional permite comprender el “por qué” del desarrollo y funcionamiento de una organización. Según Schein (1998), esta cultura se manifiesta en dinámicas internas que orientan el accionar cotidiano de los miembros, quienes la incorporan sin desvincularse del contexto en el que se desempeñan.

El concepto de cultura está estrechamente relacionado con las creencias compartidas por los miembros de una organización. Estas convicciones o creencias, muchas veces implícitas, modelan la forma en la que la organización se percibe a sí misma y a su entorno (Schein, 1998). Schein (1988) propone un enfoque para entender la cultura organizacional a través de lo que denomina “niveles de cultura”, los cuales no operan de manera aislada, sino que se relacionan entre sí y configuran el núcleo cultural de una organización.

El primer nivel, denominado “producciones”, abarca los elementos visibles del entorno físico y social, como la disposición del espacio, el uso de tecnologías, el lenguaje (oral y escrito) y los comportamientos observables. El segundo nivel, denominado “valores”, está relacionado con los principios que guían las interacciones entre los miembros y definen lo que se considera apropiado o deseable dentro del grupo.

Finalmente, el tercer nivel se refiere a las “presunciones subyacentes básicas”, es decir, creencias tan arraigadas que se vuelven invisibles y que suelen surgir como respuestas efectivas a situaciones recurrentes en la historia de la organización.

En esta línea, Brandolini y Frigoli (2009), afirman que la identidad de la organización se manifiesta mediante la cultura organizacional. Esta se construye a partir de elementos como la misión, la visión, los valores promovidos y los patrones de comportamiento cotidianos. Todo ello conforma una forma particular de ser y actuar, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.

Los autores sostienen que “la cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad” (Brandolini y Frigoli, 2009, p.16). Finalmente, son los miembros de la organización que darán respuestas y responderán por la identidad de la organización.

7.6. Flujo de comunicaciones

Según Kreps (1995), la forma en que circulan los mensajes dentro de una organización está directamente relacionada con su estructura formal. Esta estructura establece una jerarquía organizativa que define cómo interactúan los distintos miembros entre sí. El autor identifica tres modalidades principales de comunicación: la descendente, la ascendente y la horizontal.

La comunicación descendente se refiere al flujo de información que va desde los niveles más altos de la jerarquía —como la dirección o la gerencia— hacia los niveles inferiores. Este tipo de comunicación suele incluir instrucciones, asignación de tareas y reglas que deben seguirse. En cambio, la comunicación ascendente es aquella que va desde los empleados de menor rango hacia los niveles superiores. Kreps (1995) destaca que este tipo de intercambio es esencial, ya que proporciona a los altos cargos retroalimentación clave sobre el funcionamiento diario de la organización y los problemas que puedan surgir. Por lo tanto, la calidad de la comunicación ascendente influye directamente en la eficacia de la comunicación descendente (Kreps, 1995, p. 228).

Finalmente, los flujos de comunicación horizontal se producen entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico dentro de la organización, facilitando la coordinación y colaboración entre colegas.

7.7. Canales de comunicación

En cuanto a los canales de comunicación, muchas veces puede suceder que la información no llegue a los miembros de la organización debido a que dichos canales no se distribuye correctamente, en otros casos el problema puede ser que los canales no sean los adecuados, lo que puede llevar a que no se lea información importante o esta no interese. También puede ocurrir que el canal que se utiliza simplemente no llegue a cubrir las necesidades presentes (Kreps, 1995).

Como bien desarrolla Kreps (1998), es de suma importancia realizar un diagnóstico de la situación y a partir de los resultados ofrecer respuestas que tengan en cuenta esas debilidades. A través de este diagnóstico se podrá realizar un plan estratégico de comunicación interna para que responda a la realidad dentro de la organización.

Los canales de comunicación interna pueden clasificarse en tradicionales y tecnológicos; la principal diferencia entre estos radica en que los canales categorizados como tecnológicos

tienden a utilizar un soporte digital, como por ejemplo una computadora, mientras que los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel, como pueden ser canales gráficos, o verbal, como por ejemplo el “cara a cara” (Brandolini y Frígoli 2009, p.87).

En los canales tradicionales el soporte es mayormente verbal, debido a que es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio, ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones, crecimiento o frente a un caso de crisis (Brandolini y Frígoli, 2009, p.87). La idea aquí es que a mayor complejidad de la información que se debe transmitir, mayor debe ser la cercanía con el interlocutor. Es decir que la criticidad del mensaje nos conduce a la necesidad de recurrir al cara a cara.

Asimismo, es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde el mirarse a los ojos, estrecharse la mano, el tono de la voz y la intención de lo que se comunica cobra vital importancia.

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback, o lo que también podemos denominar como la bidireccionalidad con el público objetivo, es su principal ventaja en relación a otros tipos de canales. El feedback que se establece en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal (Brandolini y Frígoli, 2009, p.88).

Es importante evaluar en cada caso particular las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas, esto de acuerdo a los propósitos que la organización desee alcanzar y la accesibilidad de los empleados a estos recursos, tomando esto en cuenta se priorizará la utilización de unos sobre otros por entenderse más aptos.

7.8. Comunicación como construcción de vínculos y sentidos

Kaplún (2010) introduce el concepto de la comunicación como producción de vínculos y sentidos. El autor menciona que cuando una persona, organización o comunidad expresa que presenta problemas o necesidades de comunicación, se refiere a la necesidad o dificultad para establecer o re-establecer vínculos, y para producir y hacer circular sentidos, entre ellos o con otros (Kaplún, 2010, p.26). Esto implica pasar a una concepción de la comunicación mucho más profunda, que no solo contempla la resolución de los problemas de comunicación de manera superficial, sino que examina los vínculos y considera si

realmente se está generando un sentido. Esta concepción de la comunicación implica que cuando se habla de problemas de comunicación en un grupo, organización o comunidad, se alude a sentidos que no se producen, no circulan, no se entienden o comparten. Al concebirlos como problema, es porque hay un deseo de cambio, ya sea para reconstruir el vínculo, producir y hacer circular un sentido (Kaplún, 2019, p.82).

Además, el autor habla del concepto Comunicación Participativa como una propuesta de cambio en la concepción comunicacional, que “busca romper con el modelo de pocos emisores y muchos receptores, apuntando a una comunicación dialógica, donde cada vez más personas, grupos y organizaciones puedan ser no sólo receptores sino también emisores” (Kaplún, 2010, p.17).

Entendemos esencial presentar estos conceptos dada las características de UNCU como organización, incorporando esta mirada de la comunicación tanto para la elaboración del presente trabajo como del PEC, donde, tal como menciona Kaplún, se tratar de partir de la escucha atenta al otro para incorporar su mundo, sus intereses y deseos en mensajes, en los que ese otro pueda incorporarse también como productor (Kaplún, 2010, p.17).

7.9. Gestión de comunicación

Uranga (2004) sostiene que las organizaciones funcionan como un espacio en el que se dan conversaciones, entendidas como fenómenos sociales en los cuales “se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades” (Uranga, 2004, p.1). Es decir, en las organizaciones se generan relaciones sociales y procesos comunicacionales, dicho de otro modo, prácticas sociales que están determinadas por la comunicación. Estas surgen a través de la interacción entre individuos, quienes construyen significado a partir de sus relaciones. Según Daniel Prieto Castillo, citado por Uranga (2004), gestión y comunicación son conceptos inseparables, ya que toda acción de gestión transmite un mensaje. Como también plantea el autor, la gestión se puede entender como el conjunto de acciones dirigidas a organizar y coordinar decisiones, con el fin de alcanzar un objetivo específico y bajo una dirección definida (Uranga, 2004, p.3).

7.10. Apropiación de herramientas tecnológicas y discapacidad visual

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la ceguera es la falta de visión total o parcial, cualquiera que sea la causa y sea reversible o no. Se le llama ceguera legal a la

agudeza visual igual o inferior a 0.1 (10% de visión) y al campo visual igual o menor a 10° en el mejor de los ojos.

Por otro lado, la baja visión es la pérdida de agudeza visual y/o campo visual que incapacita para la realización de las tareas de la vida diaria (cocinar, leer, escribir, ver la TV, etc.) La agudeza visual tiene que ser igual o inferior a 0.3 (30% de visión) y el campo visual igual o menor a 20°.

Martinez (2013) menciona que las personas con discapacidad visual se apoyan sobre herramientas tecnológicas para el desarrollo cotidiano de sus tareas, así como para insertarse en el ámbito laboral. Como mencionan Andagua y Alcpantara, citado por Martinez, el uso de las TIC se debe dirigir fundamentalmente a dos objetivos: suplir las carencias y sobre todo, potenciar sus capacidades (Martinez, 2013, p.1).

En este sentido, es importante reconocer el rol activo del colectivo de personas con discapacidad visual en la construcción de una estrategia de comunicación que contemple la accesibilidad en los productos digitales. Esto implica repensar la forma en la que nos comunicamos, y no limitarla únicamente al modelo tradicional de una pantalla con su iconografía, sino explorar y adoptar otros lenguajes y formatos que respondan a las necesidades de su público objetivo. Esta perspectiva no solo garantiza que las personas con discapacidad visual sean incluidas y representadas, sino que también abre nuevas posibilidades para que otros públicos no contemplados descubran y se relacionen con formas alternativas de comunicar, enriqueciendo, en este caso, la relación de la organización con comunidades y públicos diversos.



8| PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

8. Plan Estratégico de Comunicación

8.1. Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación

En febrero del corriente año, 2025, se realizó una entrevista con la organización con el propósito de actualizar el diagnóstico presentado, teniendo en cuenta los cambios en la estructura y funcionamiento de UNCU que tuvieron lugar entre los meses de diciembre de 2024 y marzo de 2025.

Tras la reunión se identificaron una serie de cambios en los procesos de comunicación. Respecto a estos procesos, podemos decir que, el diagnóstico realizado con anterioridad permitió a la organización identificar y entender de manera más precisa sus problemas y necesidades de comunicación. A raíz de ello, la organización decidió realizar algunos ajustes con el fin de abordar dichos problemas de manera efectiva. En este sentido, se optó por priorizar el fortalecimiento de la comunicación, creando un área exclusiva para este propósito. Dicha área está compuesta por la vocal de la Comisión Directiva, quien tiene experiencia en temas referidos a la comunicación, y además asume como coordinadora del área. Asimismo, también se compone por una persona perteneciente al colectivo de personas con discapacidad visual, quien además conforma el Comité de Validación de UNCU y se ocupará del desarrollo web. A la fecha de elaborado el presente trabajo aún se está en la búsqueda de un Comunicador Visual, que se encargará del manejo de redes sociales. Este nuevo enfoque busca aliviar la carga de trabajo de aquellos empleados que, a pesar de no corresponder a sus funciones oficiales, asumen responsabilidades relacionadas con la comunicación.

En cuanto a la organización de las tareas y responsabilidades, la organización elaboró un organigrama que permitió identificar las tareas de comunicación asignadas a cada miembro de la Comisión Directiva y del personal rentado, las cuales serán ahora delegadas al área de comunicación. El armado del organigrama ha facilitado una mayor claridad en cuanto a los roles y responsabilidades de los integrantes de UNCU, y ha mejorado el hecho de asumir los mismos.

En línea con la priorización de la comunicación, se ha decidido invertir tiempo y recursos en la mejora, actualización y gestión de la página web y las redes sociales. Para ello, se ha creado un perfil y se planea realizar un llamado para la incorporación de un programador y

un comunicador visual. De este modo, se incluiría a un nuevo miembro y se terminaría por establecer un área específica encargada de la comunicación. Esta nueva persona a contratar llevará a cabo las tareas propias de este ámbito, con los conocimientos adecuados, para evitar, así, la sobrecarga de trabajo en otros empleados que hasta el momento asumen dichas responsabilidades sin contar con la capacitación o el tiempo necesario. De esta forma, se garantizará que haya una persona dedicada exclusivamente a la comunicación, dándole la importancia que esta área merece, aunque su enfoque de trabajo estará únicamente centrado en la gestión de las redes sociales de la organización.

En cuanto a las áreas que conforman la organización, se constató que junto al área de comunicación se han creado nuevas áreas, tales como el área de productos y ventas (que abarca la venta de bastones y otros productos), el área de deportes y recreación (dedicada a actividades lúdicas y al aire libre), y el área de servicios. Cada una de estas áreas cuenta con su respectiva comisión encargada de la gestión específica de sus responsabilidades. Contar con un referente perteneciente a la Comisión Directiva por cada área, quien actuará como coordinador, tiene como objetivo agilizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y evitar las demoras propias de un órgano colegiado, esto debido a, justamente, la designación de un responsable por área. Con esta nueva estructura se espera una respuesta más rápida, permitiendo una definición y ejecución de acciones de manera eficiente, sin necesidad de esperar una reunión en la que se discutan todos los puntos. El referente asumirá, entonces, la responsabilidad de la decisión tomada, lo que facilita la operatividad de la organización. En este contexto, el cambio que se había comenzado a percibir el año anterior ha avanzado, la comisión de comunicación ha ganado relevancia y se encuentra en proceso de consolidación.

Además, se redefinió la misión del programa de inclusión educativa previamente conocido como “Red MATE”, programa descrito anteriormente en el diagnóstico. Dicho programa cambió de nombre debido a inconsistencias en relación con el propósito original que perseguía y el uso que hacen actualmente de este, adoptando la nueva denominación de “Área de servicios”. Esta área se encarga de informar, difundir y ejecutar los servicios que ofrece UNCU, no solo a usuarios particulares, sino también a empresas u otras organizaciones interesadas en los mismos.

8.2. Objetivos de comunicación

Objetivo general

- Contribuir al fortalecimiento integral de los procesos de comunicación de UNCU y su gestión.

Objetivos específicos

- Aportar herramientas a los integrantes de UNCU que permitan potenciar las capacidades y conocimientos internos para accionar en comunicación.
- Fortalecer los flujos y canales de comunicación internos y externos de UNCU.
- Contribuir al fortalecimiento de los vínculos internos de UNCU con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia.

8.3. Mensajes destinados a los públicos identificados

“La comunicación como creadora de comunidad: fortalecimiento de la comunicación interna y la proyección externa de la Unión Nacional de Ciegos.”

Esta idea fuerza, que constituye el mensaje que guía y orienta el espíritu de este PEC, procura abordar dos aspectos claves: por un lado, busca reforzar la idea de la importancia que adquiere crear una comunidad fuerte y cohesionada dentro de UNCU, que tiene como principal objetivo la reivindicación de personas con discapacidad visual. Esta idea está inspirada en el relato recogido durante el proceso de diagnóstico por parte de muchos socios de la organización, para quienes UNCU es un espacio clave de relacionamiento y comunidad. En este sentido, el mensaje definido para el PEC tiene como principal público destinatario a los integrantes de UNCU (tanto los socios como los trabajadores rentados y la Comisión Directiva).

Asimismo, para que este mensaje cumpla con su finalidad debe estar necesariamente acompañado del diseño y desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva que mejore la coordinación interna, superando problemas previos como la falta de planificación y la cultura basada en la improvisación. De esta manera se busca facilitar una distribución equitativa y más amena del trabajo. En este sentido, el mensaje busca también reflejar el compromiso de UNCU de fortalecer los lazos con sus socios y proyectar una imagen sólida hacia el exterior.

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

En el siguiente apartado se presentan acciones estratégicas orientadas al logro de los objetivos planteados, considerando tanto los recursos disponibles como las particularidades de la organización.

En esta sección se incluyen los objetivos y acciones validadas conjuntamente con la organización y sus públicos clave, junto con los canales de comunicación, indicadores y medios de verificación correspondientes. Cada acción ha sido diseñada de forma realista y contextualizada, en función de las capacidades y características específicas de UNCU.

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones	Público	Canales	Indicadores de impacto	Indicadores de resultado	Medios de verificación de impacto	Medio de verificación de resultados
Contribuir al fortalecimiento integral de los procesos de comunicación de UNCU y su gestión.	1. Aportar herramientas a los integrantes de UNCU que permitan potenciar las capacidades y conocimientos internos para accionar en comunicación.	1.1. Diseño de una Guía de buenas prácticas de comunicación.	Comisión Directiva y equipo rentado de UNCU.	Formato físico que estará disponible en la sede de UNCU. Formato digital con sus ajustes de accesibilidad correspondientes para los miembros de la Comisión Directiva.	Optimización en la gestión de la comunicación, con mensajes coherentes y alineados a los principios establecidos en el manual, y procesos efectuados de manera eficiente.	Guía de buenas prácticas terminada, tanto en formato físico como digital con los ajustes de accesibilidad pertinentes.	Nivel de satisfacción de los empleados remunerados y miembros de la Comisión Directiva con la comunicación interna: medido a través de entrevistas o encuestas (refleja cómo la implementación del manual ha afectado la percepción de los empleados remunerados y miembros de la Comisión Directiva sobre la claridad y efectividad de la comunicación en la organización).	Guía de buenas prácticas aprobada por la Comisión Directiva de UNCU y disponible para sus socios y miembros rentados.
		1.2. Realización de un ciclo de capacitación sobre comunicación.	Comisión Directiva y equipo rentado de UNCU.	Talleres presenciales. Invitación por WhatsApp.	Optimización de los procesos comunicativos.	Participación de los integrantes de la Comisión Directiva y empleados rentados.	Encuesta de evaluación a los participantes.	Control de asistencia.

	2. Fortalecer los flujos y canales de comunicación internos y externos de UNCU.	2.1. Creación de un mapa de públicos y elaboración de una estrategia para los mismos.	Community Manager de UNCU y Comisión de Comunicación.	Producto finalizado entregado vía WhatsApp y correo institucional.	Incremento en la participación activa del público objetivo en las actividades e instancias de la organización.	Elaboración de una estrategia de comunicación en base al reconocimiento de las preferencias y necesidades de los públicos objetivos.	Registro de la participación del público en las actividades propuestas, así como encuestas de satisfacción post-instancias/talleres.	Cronograma de acciones y mensajes a transmitir.
		2.2. Unificación de los contenidos digitales y planificación de los mismos.	Community Manager de UNCU y Comisión de Comunicación.	Producto finalizado entregado vía WhatsApp y correo institucional.	Mejora en la coherencia, claridad e identidad de la comunicación digital de la organización.	Plan de contenidos digitales unificado y documentado. Registro de canales y plataformas para la publicación del contenido.	Métricas de redes sociales, feedback de usuarios.	Notificación al equipo del impacto de los contenidos digitales publicados.
	3. Contribuir al fortalecimiento de los vínculos internos de UNCU con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia.	3.1. Realizar eventos recreativos con los socios en fechas importantes para UNCU, como su aniversario.	Comisión Directiva, equipo rentado y socios de UNCU.	Eventos presenciales en la cede. Invitación por WhatsApp.	Fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso de los socios de la organización.	Porcentaje de socios participantes en relación al total de socios convocados.	Testimonios de los participantes, encuestas de satisfacción.	Control de asistencia.

		3.2. Realizar un video testimonial sobre la historia de UNCU, con miembros históricos y actuales.	Comisión Directiva, equipo rentado y socios de UNCU.	Redes sociales, sitio web.	Mayor visibilidad de UNCU y su propósito en la sociedad.	Video testimonial producido y difundido públicamente.	Encuestas de percepción, entrevistas, reacciones al video, comentarios en redes o directos a la organización.	Estadísticas de interacción de las redes sociales.
--	--	---	--	----------------------------	--	---	---	--

Objetivo específico 1: Brindar y fortalecer el conocimiento sobre los procesos de comunicación.

Acción 1.1:

Diseño de una Guía de buenas prácticas de comunicación.

Justificación:

Tras el diagnóstico realizado, se identificó la falta de un profesional de comunicación que pueda establecer acciones y pautas claras a seguir para llevar a cabo una estrategia de comunicación. Esta guía contiene directrices precisas, acciones y pasos a seguir referentes a la comunicación, haciendo especial hincapié en la construcción de una estrategia de comunicación como parte fundamental para el correcto accionar de la organización. El material realiza un recorrido por diferentes conceptos de comunicación organizacional, así como posibles respuestas a problemas que se puedan presentar, en base a problemas que surgieron anteriormente.

Público objetivo:

Comisión Directiva y equipo rentado de UNCU.

Canal:

Formato físico que estará disponible en la sede de UNCU. Formato digital con sus ajustes de accesibilidad correspondientes para los miembros de la Comisión Directiva.

Indicadores de Impacto:

Optimización en la gestión de la comunicación, con mensajes coherentes y alineados a los principios establecidos en el manual y procesos efectuados de manera eficiente.

Indicadores de resultado:

Manual de comunicación terminado, tanto en formato físico como digital con los ajustes de accesibilidad pertinentes.

Medios de verificación de impacto:

Nivel de satisfacción de los empleados remunerados y miembros de la Comisión Directiva con la comunicación interna: medido a través de entrevistas o encuestas (refleja cómo la implementación del manual ha afectado la percepción de los empleados remunerados y

miembros de la Comisión Directiva sobre la claridad y efectividad de la comunicación en la organización).

Medios de verificación de resultado:

Guía de buenas prácticas aprobada por la Comisión Directiva de UNCU y disponible para sus socios y miembros rentados.

Acción 1.2:

Realización de un ciclo de capacitación sobre comunicación.

Justificación:

La realización de un ciclo de capacitación en materia de comunicación en la organización busca contribuir a mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos comunicativos internos, optimizando la transmisión de información y los procesos de toma de decisiones. Además, una gestión de la comunicación más eficaz garantiza que los mensajes se transmitan de manera clara y coherente, lo que resulta en una mejor alineación de los objetivos organizacionales, una mayor productividad y una mayor satisfacción tanto para los empleados rentados y la Comisión Directiva, como para los socios. En resumen, los talleres de comunicación serán una herramienta fundamental para potenciar la cohesión interna. El ciclo consiste en tres encuentros presenciales de 3 horas cada uno, trabajando en modalidad de taller.

Público:

Comisión Directiva y equipo rentado de UNCU.

Canales:

Invitación por WhatsApp.

Indicadores de impacto:

Optimización de los procesos comunicativos.

Indicadores de resultado:

Participación de los integrantes de la Comisión Directiva y empleados rentados.

Medios de verificación de impacto:

Encuesta de evaluación a los participantes.

Medios de verificación de resultado:

Control de asistencia.

Objetivo específico 2: Fortalecer y potenciar los canales de comunicación internos y externos.

Acción 2.1:

Creación de un mapa de públicos y elaboración de una estrategia para los mismos.

Justificación:

Uno de los problemas iniciales identificados en el diagnóstico fue la poca adhesión de los socios de UNCU a las actividades proporcionadas por la organización, y la falta de una estrategia digital para llegar a otros públicos. Con esta acción se busca conocer a los públicos de UNCU, entender sus características, con el objetivo de fidelizar a los ya existentes y expandirse hacia otros, conociendo sus necesidades, preferencias e intereses, desarrollando una estrategia que los contemple y se adecue a ellos.

Público:

Community Manager de UNCU y Comisión de Comunicación.

Canales:

Producto finalizado entregado vía WhatsApp y correo institucional.

Indicadores de impacto:

Incremento en la participación activa del público objetivo en las actividades e instancias de la organización.

Indicadores de resultado:

Elaboración de una estrategia de comunicación en base al reconocimiento de las preferencias y necesidades de los públicos objetivos.

Medios de verificación de impacto:

Registro de la participación del público en las actividades propuestas, así como encuestas de satisfacción post-instancias/talleres.

Medios de verificación de resultados:

Mapa de públicos diseñado con definición de acciones de comunicación para cada uno.

Acción 2.2:

Unificación de los contenidos digitales y planificación de los mismos.

Justificación:

En la organización se ha identificado la falta de una unificación en los contenidos de las redes sociales. Es necesario garantizar que los contenidos reflejan la identidad de UNCU como organización, estableciendo una clara distinción entre el área de “servicios” (antes denominado “Programa Red Mate”), y el resto de los contenidos publicados, los cuales se compartirán en un mismo canal.

Público: Community Manager de UNCU y Comisión de Comunicación.

Canales: Producto finalizado entregado vía WhatsApp y correo institucional.

Indicadores de impacto:

Mejora en la coherencia, claridad e identidad de la comunicación digital de la organización.

Indicadores de resultado:

Plan de contenidos digitales unificado y documentado. Registro de canales y plataformas para la publicación del contenido.

Medios de verificación de impacto:

Métricas de redes sociales, feedback de usuarios.

Medios de verificación de resultados:

Notificación al equipo del impacto de los contenidos digitales publicados.

Objetivo específico 3: Contribuir al fortalecimiento de los vínculos internos de UNCU con el fin de promover un mayor sentido de pertenencia.

Acción 3.1:

Realizar eventos recreativos con los socios en fechas importantes para UNCU, como su aniversario

Justificación:

En el diagnóstico se identificó como problemática el hecho de la poca participación de los integrantes de UNCU, y por consecuencia que no haya una construcción de fidelidad de los socios hacia la organización y el sentido de pertenencia. Los eventos que se plantean realizar tienen el objetivo de que los socios se sientan parte de la organización, fomentar la participación y construcción de relaciones internas.

Público: Comisión Directiva, equipo rentado y socios de UNCU.

Canales: Eventos presenciales en la sede. Invitación por WhatsApp.

Indicadores de Impacto:

Fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso de los socios de la organización.

Indicadores de resultado:

Porcentaje de socios participantes en relación al total de socios convocados.

Medios de verificación de impacto:

Testimonios de los participantes, encuestas de satisfacción.

Medios de verificación de resultado:

Control de asistencia.

Acción 3.2:

Realizar un video testimonial sobre la historia de UNCU, con miembros históricos y actuales.

Justificación:

La realización de un video sobre la historia de UNCU permite a los socios y población en general conocer más sobre la organización, logrando de esta manera un mayor acercamiento de UNCU hacia sus públicos, al tiempo que permite fortalecer la transmisión de sus valores, hitos y otros aspectos significativos que impactan en el sentido de

pertenencia de sus socios. El video puede ir acompañado de la organización de un evento interno de presentación a todos socios.

Público: Comisión Directiva, equipo rentado y socios de UNCU.

Canales: Redes sociales, sitio web.

Indicadores de Impacto:

Mayor visibilidad de UNCU, y mayor cohesión interna.

Indicadores de resultado:

Video testimonial producido y difundido públicamente.

Medios de verificación de impacto:

Encuestas de percepción, entrevistas, reacciones al video, comentarios en redes o directos a la organización.

Medios de verificación de resultado:

Video finalizado y disponible para la organización y sus otros públicos.

8.5. Cronogramas y presupuesto.

En esta sección se detalla un presupuesto estimado orientado a la implementación del Plan Estratégico de Comunicación (PEC). Dicho presupuesto tiene como finalidad proporcionar una referencia clara realista de los costos asociados a los recursos humanos, técnicos, logísticos y materiales necesarios para llevar a cabo las acciones previstas.

Acciones	Producto	Proveedor	Costo
Creación de una Guía de buenas prácticas de comunicación	Realización y diseño de la Guía de buenas prácticas de comunicación	Equipo universitario	440 USD
	Diseño gráfico de la guía	Bo! Comunicación	250 USD
	Impresión de la guía	COIPLAN	24 USD
Realización de un ciclo de capacitación sobre comunicación	Planificación y realización de 3 instancias de taller sobre comunicación interna, externa y para socios	Equipo universitario	394 USD
Creación de un mapa de públicos y elaboración de una estrategia para los mismos	Relevamiento de información y creación de un mapa de públicos y sus correspondientes estrategias	Leticia Lamaita. Comunicación y Gestión	1.228 USD
Unificación de los contenidos digitales y planificación de los mismos	Unificar los contenidos de las redes sociales para obtener una coherencia y planificación en los mismos	Comunicador Visual de UNCU	580 USD
Realización de eventos recreativos en fechas significativas	Planificación y realización de eventos recreativos	UNCU	876 USD

Acciones	Producto	Proveedor	Costo
Realización de un video testimonial sobre la historia de UNCU	Rodaje de filmación de un video testimonial sobre la historia de UNCU	DEDALO Films	750 USD por jornada
	Edición y post-producción. Incluye versión adaptada para redes sociales	DEDALO Films	350 USD
		TOTAL:	4.892 USD

En esta sección se detalla el cronograma correspondiente al Plan Estratégico de Comunicación (PEC). El mismo prevé una duración de tres meses para la implementación de las acciones previamente definidas.

ACCIONES / MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
Validar con la organización las acciones a realizar																				
Realizar el índice de la guía de buenas prácticas de comunicación y validarlo con la organización																				
Pautar los temas a tratar en el ciclo de capacitación																				
Redactar la Guía de buenas prácticas de comunicación																				
Realizar el diseño gráfico de la Guía de buenas prácticas de comunicación y el TFG																				
Planificar cada taller del ciclo de capacitación y coordinar fechas con la organización																				

9 | ACCIONES EJECUTADAS

9. Acciones ejecutadas

9.1. Guía de buenas prácticas de comunicación

En el contexto de una organización que no cuenta con una planificación estratégica formalizada, la comunicación pasa a ser uno de los aspectos más afectados. La ausencia de procedimientos claros y de objetivos definidos en materia comunicacional genera prácticas dispersas, poco eficaces y, en muchos casos, contradictorias, lo que impacta negativamente en la coherencia interna y en la imagen externa de la organización.

En este sentido, se identificó la necesidad de proporcionar a la organización una herramienta que permitiera entender y optimizar sus procesos de comunicación. De esta manera, se consideró pertinente desarrollar una guía de buenas prácticas de comunicación, pensada como un instrumento práctico y accesible que ofreciera conceptos fundamentales y orientaciones claras para fortalecer la comunicación organizacional, tanto interna como externamente.

El objetivo principal de esta guía es traer y explicar conceptos de comunicación, aportando una mirada estratégica, que permita a los integrantes de UNCU comprender el valor de la comunicación como herramienta de gestión, facilitando la toma de decisiones informadas y coherentes en esta materia.

(Ver Anexo I)

9.2. Ciclo de capacitación en comunicación

Con el propósito de presentarle a la organización la guía elaborada y promover su correcta aplicación, se llevó a cabo un ciclo de instancias formativas centradas en sus contenidos. Estas capacitaciones tuvieron como finalidad brindar herramientas a los integrantes de UNCU, a fin de fortalecer sus competencias en materia de comunicación organizacional y favorecer una apropiación efectiva del material.

La iniciativa respondió a la necesidad de garantizar que el manual no solo fuera comprendido, sino también incorporado como una guía de referencia en la dinámica cotidiana, orientando las prácticas comunicacionales.

Este ciclo de capacitación propone un recorrido por distintos aspectos de la comunicación interpersonal y organizacional, a través de talleres. Constó de tres encuentros, realizados durante el mes de junio de 2025, donde se promovió la participación activa mediante diversas dinámicas, el intercambio y la reflexión crítica sobre los desafíos comunicacionales

identificados. Las instancias se realizaron en la organización los días 10/6, 13/6 y 20/6, contando las dos primeras con una duración de 180 minutos y la tercera de 120 minutos.

Metodología:

La capacitación se desarrolló bajo un formato de taller teórico-práctico, diseñado con el objetivo de propiciar una instancia dinámica y participativa. Se prioriza la interacción con los y las participantes, generando un espacio de diálogo abierto. Lejos de reproducir una clase expositiva tradicional, se buscó evitar una experiencia monótona o puramente teórica, especialmente considerando la extensión de cada encuentro, y en su lugar se promovió un ambiente de construcción colectiva del conocimiento.

Durante las sesiones se integraron diversas dinámicas prácticas que facilitaron la apropiación de los contenidos de la guía, al tiempo que permitieron aplicar los conceptos a situaciones reales del funcionamiento comunicacional. A través de estas actividades, se procuró fomentar la reflexión y la identificación de oportunidades de mejora en las prácticas actuales.

Se espera que la guía no solo haya sido comprendida adecuadamente, sino que sus conceptos sean efectivamente incorporados en la dinámica cotidiana de la organización y que aporte valor agregado a sus procesos comunicativos.

Planificación de los talleres:

Taller 1:

Fecha: martes 10 de junio de 2025 - 17hs.

Duración: 3 horas.

Objetivo: Fortalecer habilidades de comunicación interna para el liderazgo colaborativo, destacando la responsabilidad e importancia del rol voluntario y el valor de la comunicación efectiva tanto dentro del equipo, como hacia el entorno institucional.

Resumen: Este taller estuvo dirigido a funcionarios/as rentados/as y la Comisión Directiva.

Consistió en brindar herramientas sobre comunicación interna orientada a fortalecer habilidades para liderar y, al mismo tiempo, formar parte de un colectivo con vínculos de amistad, se remarca la importancia de gestionar vínculos entre pares. Se abordaron estrategias para gestionar situaciones de posibles incumplimientos o interrupciones en los procesos que tienen que ver con cada rol dentro de un equipo de pares. Asimismo, se

enfaticó el valor del rol voluntario, que conlleva una gran responsabilidad e incide directamente en la gestión de la organización. También se trabajó la necesidad de mantener una comunicación clara y efectiva tanto entre los miembros del equipo como con funcionarios/as.

Orden y contenidos:

Taller 1: Comunicación interna		
Tiempo	Actividad	Resumen del contenido
5 minutos.	Apertura y presentación del equipo universitario.	Al inicio del encuentro nos presentamos como equipo, compartiendo nuestros nombres y comentando que el taller se encontraba enmarcado en la práctica pre-profesional de nuestro TFG. Hicimos una breve recapitulación de nuestro recorrido con UNCU, recordando el proceso de diagnóstico realizado el año pasado (2024) y el reencuentro con la organización en este nuevo ciclo. También, explicamos brevemente cómo llegamos a la decisión de desarrollar una guía de buenas prácticas en comunicación y realizar estos talleres como acciones concretas para cerrar este proceso.
10 minutos.	Dinámica rompehielos.	Se propuso una actividad lúdica en la que los participantes se pasaron un objeto entre sí. Quien lo recibía debía presentarse brevemente y compartir cuáles eran sus expectativas respecto al taller (solo una palabra). Esta dinámica permitió generar un clima distendido, fomentar la participación y empezar a identificar intereses comunes.
5 minutos.	Presentación del taller.	Se explicó el objetivo del taller y se detalló la dinámica de trabajo. Se aclaró que se utilizarían diversas metodologías participativas, como juegos, debates, ejercicios prácticos y

		simulaciones. Se presentó la agenda prevista y se destacaron los temas centrales que se abordarán.
20 minutos (10 minutos para cada parte).	Disparador: ¿Qué entienden por comunicación interna? Explicación de que es la comunicación interna.	Lluvia de ideas/palabras. Se planteó una dinámica en la que se les preguntó a los y las participantes que implicaba para ellos la comunicación interna y que consideraban importante de la misma. Luego se procedió a leer en voz alta, y a modo de repaso, todas las palabras que surgieron, para de este modo pasar a explicar y profundizar en la definición de comunicación interna, su importancia para el funcionamiento organizacional y cómo se manifiesta dentro de una organización.
25 minutos.	Distribución de roles y planificación en conjunto.	Se trabajó en la importancia de los roles y la distribución de tareas. Asimismo, se remarcó lo significativo de garantizar un orden y una estructura de comunicación que brinden la seguridad de que los mensajes, inquietudes o propuestas llegarán en tiempo y forma a la Comisión Directiva, y que la información será compartida de manera equitativa también con los/as trabajadores/as asalariados/as. Liderar sin jerarquizar: el liderazgo colaborativo. La importancia de los roles en una Comisión Directiva y la distribución de tareas. Destacándose la importancia de “plantarse” en sus roles y cómo asumir las responsabilidades desde ese lugar. A su vez, contrastando con el hecho de que se trata de un colectivo de personas que poseen cierto vínculo de cercanía entre sí. Haciendo entender que se está tratando en un contexto de una organización, con la estructura formal que esto supone. Se reflexiona y analiza por qué es esencial planificar en conjunto y qué consecuencias puede

		tener la falta de planificación en una organización. Se vincula este punto con la toma de decisiones, el logro de objetivos institucionales y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Se destaca cómo una planificación en conjunto mejora la coordinación entre áreas, reduce la incertidumbre y garantiza que los mensajes y decisiones lleguen a todas las personas involucradas. Centrándose en explicar que implica planificar en conjunto, tener un cronograma, poder anticiparse, distribuir tareas. Se presentaron ejemplos para un mejor entendimiento.
15 minutos.	Receso.	Mejorar la concentración, productividad y atención del grupo en instancias de larga duración.
25 minutos.	Simulación de escenarios de comunicación interna.	Ejercicio práctico. Se entregó a distintos grupos situaciones problemáticas relacionadas con la comunicación interna (por ejemplo: informar una falta, gestionar un conflicto). Cada grupo debió elaborar un mensaje claro, respetuoso y efectivo para comunicar adecuadamente lo que la situación requería. Ejemplo: “Se tiene una relación de amistad con un/a compañero/a, pero necesitas señalar un incumplimiento ¿Cómo se lo dirías?”
30 minutos.	Puesta en común, debate y evaluación del ejercicio.	Reflexión colectiva. Los grupos comparten las soluciones comunicacionales elaboradas. Se realiza una puesta en común guiada, analizando qué estrategias fueron efectivas, qué lenguaje se usó, cómo se resolvieron los conflictos y qué aprendizajes surgieron del ejercicio. (Se comparte y evalúa en conjunto: ¿el mensaje fue claro?, ¿qué tono usaron?, ¿cómo puede percibirse desde afuera?).

		Se debate sobre herramientas y estrategias y se explica cómo abordar este tipo de situaciones sin romper vínculos ni frenar los procesos organizacionales.
15 minutos.	Cierre y evaluación del taller.	Síntesis y devolución final. Se refuerza la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y el clima organizacional. Se destacan conceptos clave abordados durante el taller (como escucha activa, respeto, claridad, responsabilidad, comunicación clara, referentes, canales apropiados, etc.) y se retoman las palabras surgidas en la dinámica inicial. Finalmente, se invita a los/as participantes a compartir qué aprendizajes o herramientas se llevaron del encuentro.
30 minutos.	Tiempo extra.	Para dar tiempo a que las personas lleguen y como prevención ante algún imprevisto, como por ejemplo que alguna actividad se extienda más de lo previsto en la planificación del taller.

Taller 2:

Fecha: viernes 13 de junio de 2025 - 14hs.

Duración: 3 horas.

Objetivo: Fortalecer habilidades de comunicación externa, explicando lo que es y su importancia, los resultados positivos de llevar una buena gestión de comunicación externa y cómo esta afecta a la imagen de la organización. Además de brindar conocimiento sobre los públicos y la relevancia de cuidar las percepciones de estos.

Resumen: Este taller estuvo dirigido a funcionarios/as rentados/as y la Comisión Directiva.

Consiste en una capacitación de comunicación externa, entendiendo la importancia de llevar una adecuada gestión con los públicos y llevar una comunicación estratégica que

favorecerá la imagen de la organización. Se abordó la importancia de diseñar una estrategia de comunicación externa y se tendrá en mente realizar un FODA en conjunto con los participantes. Por último, se trabajó sobre la gestión de los canales de comunicación y las formas adecuadas de desarrollar mensajes claros hacia sus públicos.

Orden y contenidos:

Taller 2: Comunicación/proyección externa

Tiempo	Actividad	Resumen del contenido
10 minutos.	Apertura, breve repaso de lo realizado en el taller anterior y presentación del nuevo taller.	Al inicio del encuentro nos presentamos como equipo, compartiendo nuestros nombres. Se resume brevemente lo abordado en el taller anterior y se explica el objetivo de la nueva instancia. Se desarrolla la dinámica de trabajo y las metodologías que serán empleadas. Se presenta la agenda prevista y se destacan los temas centrales que serán abordados.
10 minutos.	Dinámica rompehielos.	Se propuso una actividad lúdica en la que los participantes se pasaron un objeto entre sí. Quien lo recibía debía presentarse brevemente y compartir cuáles eran sus expectativas respecto al taller (solo una palabra). Esta dinámica permitió generar un clima distendido, fomentar la participación y empezar a identificar intereses comunes.
20 minutos (10 minutos para cada parte).	Disparador: ¿Qué entienden por comunicación externa?	Lluvia de ideas/palabras. Se planteó una dinámica en la que se les preguntó a los y las participantes que implicaba para ellos la comunicación externa y que consideraban importante de la misma. Luego se procedió a leer en voz alta, y a modo de repaso, todas las palabras que surgieron, para de este modo pasar a explicar y profundizar en la

	Explicación de que es la comunicación externa.	definición de comunicación externa, se comenzó por leer una definición y luego se procedió a explicarla en términos más sencillos. Se abordó la importancia de la comunicación externa al momento de gestionar los mensajes y cómo afecta en la percepción de los públicos.
20 minutos.	Diseñar una estrategia de comunicación externa.	Se abordó el cómo diseñar una estrategia de comunicación externa: conocer a fondo a la organización para que los mensajes hacia el afuera se alineen con los valores y la visión que se quiere mostrar. Se hizo hincapié en cómo la comunicación externa está enlazada con la comunicación interna y es el reflejo de la misma.
20 minutos.	La importancia de los públicos, canales de comunicación y sus mensajes.	Se desarrolla qué tipos de públicos existen y la relevancia de cada uno. Además, se explica la relación de una buena gestión externa para la percepción del público, cómo influye en la imagen de la organización y cuál es la importancia de la misma. Se explica por qué es importante saber cómo gestionar los canales de comunicación adecuados para cada mensaje que la organización va a enviar hacia el afuera y cuales son estos canales. A su vez se brindan elementos para el diseño de un mensaje claro: tono, estructura, por dónde se comunica.
10 minutos.	¿Cómo identificar al público objetivo?	A continuación se trataron diferentes pasos para poder identificar a los públicos; comenzando por una mirada hacia adentro, reconociendo la misión y visión de la comunicación, seguido por la elaboración de una matriz de datos de cada grupo,, para de esta manera poder generar estrategias acorde al perfil de cada público.

		Se trató, además, cómo elaborar un mapa de públicos en base al relevamiento de información en la matriz de datos.
10 minutos.	Receso.	Mejorar la concentración, productividad y atención del grupo en instancias de larga duración.
45 minutos.	FODA.	Se explica en qué consiste un FODA y se procede a realizar el de UNCU.
10 minutos.	Cierre y evaluación del taller.	Síntesis y devolución final. Se refuerza la importancia de la comunicación externa. Se destacan conceptos clave abordados durante el taller y se retoman las palabras surgidas en la dinámica inicial. Finalmente, se invita a los/as participantes a compartir qué aprendizajes o herramientas se llevaron del encuentro.
25 minutos.	Tiempo extra.	Para dar tiempo a que las personas lleguen y como prevención ante algún imprevisto, como por ejemplo que alguna actividad se extienda más de lo previsto en la planificación del taller.

Aunque inicialmente se había considerado incluir el tema de redes sociales dentro del ciclo de capacitaciones, finalmente se optó por no incorporarlo. Esta decisión fue el resultado de un diálogo con el equipo del NICA, con quienes se coordinó para evitar la superposición de contenidos y prevenir una sobrecarga de información en la organización. En ese sentido, se acordó que el NICA será el encargado de desarrollar un taller específico sobre redes sociales, lo que permitirá un abordaje más focalizado y complementario al trabajo realizado por el equipo universitario.

Taller 3:

Fecha: viernes 20 de junio de 2025 - 17hs.

Duración: 2 horas.

Objetivo: Este taller tuvo como objetivo crear un espacio de diálogo con los socios, que permitiera reflexionar conjuntamente sobre la transición en la forma de comunicación que hasta ahora se ha mantenido con UNCU. Se propuso avanzar hacia un nuevo modelo de comunicación con un enfoque institucional, analizando los beneficios y las posibles repercusiones que este cambio implicaría para los socios.

Resumen: Este taller estuvo dirigido a socios/as, funcionarios/as rentados/as y a la comisión directiva de UNCU.

En esta instancia se abordaron temáticas como la comunicación interpersonal y organizacional en contextos donde existen fines definidos y una estructura de trabajo establecida. Se consideraron aspectos relacionados con la formalidad que comienzan a incorporarse en estas interacciones. Asimismo, se reflexionó sobre qué decir y cómo plantear determinadas cuestiones dentro de una organización que responde a una lógica particular.

Orden y contenidos:

Taller 3: Socios

Tiempo	Actividad	Resumen del contenido
5 minutos.	Apertura y presentación del equipo universitario.	Al iniciar el encuentro, cada integrante del equipo universitario se presenta y se brinda una breve introducción sobre el trabajo realizado en el marco del proceso desarrollado junto a UNCU.
10 minutos.	Presentación del taller.	Se presentó el objetivo del taller y se expuso en detalle la dinámica de trabajo prevista. Asimismo, se explican las metodologías que se utilizarían a lo largo de la instancia. Finalmente, se destacaron los ejes temáticos principales que serían abordados.
10 minutos.	Dinámica rompehielos.	Se propone iniciar con una ronda de presentaciones, en la que cada participante comparta su nombre y una

		breve descripción sobre su vínculo con UNCU: si son socios/as recientes o de larga trayectoria, y si participan activamente o no en las actividades de la organización. Además, se les invita a expresar en una frase qué esperan del taller o qué los motivó a participar. El objetivo de esta dinámica es conocer las expectativas del grupo y generar un primer acercamiento entre los presentes.
10 minutos.	Canales de comunicación.	Se comienza explicando qué se entiende por canales de comunicación, diferenciando entre los canales formales e informales. A partir de allí, se invita a reflexionar sobre las formas actuales de comunicación dentro de la organización y sobre cómo les gustaría que fueran esos intercambios.
15 minutos.	¿Por qué importa el medio?	Se enfatiza en la importancia del medio por el cual se comunica. En esta línea, se abordan los principales medios a través de los cuales los socios se comunican con UNCU, como WhatsApp, llamadas telefónicas y reuniones presenciales. Se mencionan las características de los distintos canales, las ventajas y los desafíos que posee cada uno de ellos y cuales son los principios que se deben tener en cuenta a la hora de elegir un canal u otro. Se propone reflexionar sobre el tipo de tono que se emplea en cada uno de estos espacios y si ambas partes, socios y organización, se sienten cómodas con esas formas de interacción. Se explica la importancia de cada canal, su utilización y se brindan ejemplos.
20 minutos.	Transición hacia nuevas formas de comunicación.	Se aborda cómo avanzar hacia formas de comunicación más formales o estructuradas, sin

		perder la cercanía que caracteriza a los vínculos dentro de la organización. Se reflexiona sobre cómo esa cercanía, si bien valiosa, también puede generar ciertos desafíos en las relaciones internas. Se plantea qué significa formalizar la comunicación y cuáles son sus implicancias en el funcionamiento institucional. Finalmente, se abre un breve espacio de debate en torno a una pregunta: ¿Dónde y cómo ubicamos el nivel de formalidad que queremos construir colectivamente?
10 minutos.	¿Cómo trabajar las relaciones de cercanía en contextos organizacionales?	Se expone la importancia de mantener una comunicación clara y cuidada, reconociendo que la cercanía no implica perder el compromiso, el respeto o el profesionalismo. También, se dialogó sobre cómo establecer acuerdos que permitan conservar un ambiente cálido, pero a la vez ordenado, donde todos los socios se sientan escuchados, valorados y cómodos para participar.
10 minutos.	Receso.	Mejorar la concentración, productividad y atención del grupo en instancias de larga duración.
20 minutos.	Dinámica de técnicas proyectivas-percepciones sobre UNCU.	Se propone una dinámica lúdica y reflexiva en la que cada participante responda a las siguientes preguntas: Si UNCU fuese un animal, ¿qué animal sería? (¿Por qué ese animal?, ¿Qué características tiene?) y Si la comunicación de UNCU fuese un personaje ¿que personaje sería? (¿Cómo se comunica ese personaje?, ¿Cómo se relaciona con los demás?, ¿Qué emoción les genera ese personaje?, ¿Inspira confianza, miedo, simpatía, autoridad, dispersión, orden?) A través de las respuestas y explicaciones compartidas por los socios, se busca construir una imagen simbólica y proyectada de la organización y su

		comunicación. Esta actividad permitirá: Detectar cómo ven a UNCU como grupo humano y organización, identificar valores, emociones y tensiones, abrir el diálogo desde lo simbólico y comenzar a pensar cómo estas percepciones se reflejan también en la comunicación interna.
10 minutos.	Cierre y evaluación del taller.	Síntesis y devolución final. Se refuerza la importancia de los conceptos tratados en el taller y se invita a los/as participantes a compartir qué aprendizajes o herramientas se llevaron del encuentro.

(Ver Anexo II)

A photograph of a person with a white cane and a guide dog on a crosswalk at night. The person is wearing a brown coat and dark pants, and the dog is a light-colored Labrador. The scene is illuminated by streetlights, creating a warm glow. The text "10| CONCLUSIONES" is overlaid in large white letters at the bottom.

10| CONCLUSIONES

10. Conclusiones

La realización de este trabajo implicó un proceso que combinó el relevamiento, análisis y desarrollo de herramientas, junto con la implementación de acciones concretas.

La intervención comenzó en 2024 con la elaboración de un diagnóstico de comunicación, y continuó durante 2025 con el diseño y desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación.

A partir del diagnóstico realizado, fue posible identificar diversas problemáticas vinculadas a la cultura organizacional, la planificación estratégica y la vinculación con los públicos de la organización. El análisis de estos desafíos permitió construir, de manera colaborativa, propuestas orientadas a fortalecer los procesos comunicacionales de UNCU.

Con el objetivo de contribuir al fortalecimiento integral de los procesos de comunicación de UNCU, se presentaron diversas propuestas. Por un lado, se propuso la elaboración de un mapa de públicos, que permitiera registrar y segmentar a los distintos grupos de interés, facilitando así el diseño de estrategias específicas para mejorar la participación, fidelizar a los públicos existentes y ampliar el alcance hacia nuevos. Asimismo, se recomendó la unificación y planificación estratégica de los contenidos digitales, con el fin de construir una identidad comunicacional coherente en los diferentes canales digitales de la organización.

Por otro lado, se recomendó la producción de un video testimonial sobre la historia de UNCU, orientado a visibilizar los propósitos y cometidos de la organización ante la sociedad en general. También se planteó como sugerencia la realización de eventos recreativos dirigidos a los socios, una práctica que en el pasado demostró ser eficaz para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.

En el marco del Plan Estratégico de Comunicación (PEC) y en articulación con la organización, se acordó y diseñó una Guía de buenas prácticas de comunicación, que aborda temáticas como la comunicación interna y externa, la comunicación interpersonal, la importancia del diseño de una estrategia de comunicación, la comunicación en contextos de crisis y la definición de indicadores para la evaluación de resultados. Para acompañar la implementación de esta guía, se llevaron a cabo una serie de instancias de capacitación con el fin de que las y los miembros de la organización pudieran apropiarse de las herramientas allí brindadas.

En síntesis, este trabajo buscó aportar a la mejora de la gestión comunicacional de UNCU, brindando herramientas y conocimientos que contribuyan tanto al fortalecimiento de sus

procesos internos como al desarrollo de una comunicación más estratégica, coherente y efectiva entre sus integrantes.

Desde una mirada reflexiva, consideramos que este proceso significó un paso importante para UNCU en términos de reconocerse como una organización con necesidades y desafíos comunicacionales concretos, y con potencial para afrontarlos desde una perspectiva estratégica. El hecho de decidir abordar su comunicación de forma planificada representa en sí mismo una transformación significativa, al posicionar la comunicación como un eje transversal para su fortalecimiento como organización. Además, se comenzaron a evidenciar cambios positivos impulsados por las propuestas trabajadas en conjunto, tales como una mayor conciencia sobre la importancia de planificar la comunicación y cómo lograr que esta sea más eficiente. Estos primeros avances reflejan no sólo la viabilidad de las recomendaciones planteadas, sino también el compromiso de la organización por mejorar sus procesos comunicacionales.

Si bien por las características propias de las organizaciones sociales como UNCU pueden encontrarse desafíos tales como los descritos en el presente trabajo, se reconocen también importantes potencialidades, como el fuerte sentido de pertenencia de sus integrantes, el compromiso de sus referentes y la disposición a incorporar las herramientas brindadas para una mejora en su funcionamiento diario.

Es por esto que como equipo universitario destacamos el compromiso y la fluidez con la cual UNCU promovió la construcción colectiva de ideas, el cuestionamiento constante de sus prácticas cotidianas y el impulso al enfrentamiento de sus valores intrínsecos. Estos aspectos fueron cruciales para generar una nueva forma de percibir y visualizar a esta organización que, en su proceso por la reivindicación de derechos, se permite hacer espacio para cuestionamientos y constantes mejoras.

El camino iniciado con este trabajo deja abierta la posibilidad de continuar fortaleciendo la comunicación organizacional como una herramienta estratégica clave para el crecimiento institucional, la participación activa de sus miembros y el posicionamiento de UNCU en la población uruguaya.



11 | REFLEXIONES PERSONALES

11. Reflexiones personales

11.1. Guillermina García

El proyecto comunicacional llevado a cabo por este grupo universitario, caracterizado por el compromiso, la escucha, la empatía y la retroalimentación, trajo consigo un valor esencial no solo para la organización social denominada Unión Nacional de Ciegos (UNCU), sino también para nosotras mismas, ya que nos permitió realizar un análisis retrospectivo tanto a nivel personal como en nuestra formación como futuras comunicadoras.

En la construcción de esta propuesta, orientada a potenciar las capacidades de la organización, partimos de un diagnóstico comunicacional que nos permitió conocer más profundamente a la institución. A partir de allí desarrollamos un plan estratégico con herramientas, procesos e iniciativas que buscaban aportar valor. En este camino fue clave la exploración de diversos autores: aunque al principio resultó un desafío identificar qué enfoques se ajustaban mejor a lo que necesitábamos, ese recorrido nos mostró que no existe una única verdad ni una sola manera de mirar a una organización social. Ese aprendizaje nos abrió la puerta a reconocer la riqueza y la diversidad de universos que conviven en cada comunidad, todas distintas entre sí.

Esto también nos llevó, como grupo, a ejercitar habilidades fundamentales: la empatía, la capacidad de leer y releer de manera crítica, y la aceptación de que no hay una verdad absoluta ni un único método para alcanzar objetivos en una organización. Ese reconocimiento fue valioso, sobre todo, para no frustrarnos durante el proceso y mantener la motivación.

El hecho de realizar esta tesina en equipo facilitó el compromiso y la cooperación mutua. Compartimos información, ideas y tiempos; y en más de una ocasión, entre reuniones improvisadas en la biblioteca de la FIC y con un mate de por medio, logramos despejar dudas y reencontrar el rumbo cuando el camino se nublaba.

Con todo lo anterior, considero que consolidamos una propuesta sólida e introspectiva, que logró despertar interés y motivación tanto en la directiva de UNCU como en sus trabajadores rentados. En distintas instancias pudimos notar su compromiso con la mejora continua, reflejado en la cooperación y en la apertura a repensarse.

Ese proceso quedó plasmado desde el Anexo IV (diagnóstico) hasta la implementación de acciones concretas en el marco del plan estratégico, definidas y ejecutadas de manera

colaborativa. En esta segunda etapa se generaron mejoras, iniciativas y conclusiones que nos confirmaron que íbamos por buen camino, a la vez que nos impulsaron a seguir explorando nuevos procesos creativos para una gestión comunicacional más efectiva.

Hubo un cambio de perspectiva muy significativo desde nuestra primera instancia de contacto con la comunidad hasta la etapa final del proyecto. Un cambio notorio en sus acciones, en su forma de cuestionarse, en cómo repensar su cultura, su identidad, su comunicación interna y externa, su visión, sus estrategias y objetivos, junto con muchos otros aspectos que conforman a la organización.

Luego de las reuniones con la tutora, de los talleres junto con la comisión directiva, los trabajadores asalariados y los socios, quedaba darle un cierre a este proceso que veníamos estructurando hacía ya un año. Esa etapa fue, sin dudas, la que más nos costó.

Después de cumplir con todos los plazos acordados, de hablar cada día y a cada hora entre nosotras como equipo universitario para identificar qué nos faltaba, buscar más información y decidir en qué avanzar, corregir o sustituir, llegó el momento del estancamiento. Las ideas no salían, la creatividad parecía haberse esfumado de un día para el otro, y hasta la búsqueda de presupuestos nos resultó más difícil de lo esperado. Quizás pensar que el trabajo iba a terminar pronto fue también una excusa para no darle un final tan rápido, como si no quisiéramos soltarlo todavía.

Una vez más, agradezco al grupo humano con el que me tocó trabajar y confirmo la fortuna de haber acompañado a una organización tan comprometida como UNCU.

11.2. Analía Lamas

En el transcurso de este año de trabajo junto a UNCU, me encontré con desafíos profesionales desde aplicar las enseñanzas teóricas de la carrera junto al desafío en sí mismo de comprender a la comunidad de personas con discapacidad visual, además de cómo llevar adelante la accesibilidad en la escritura y entrega del diagnóstico de comunicación y trabajo final de grado. El desafío personal de sobrellevar la vida personal y laboral con el trabajo con la organización y el seminario, siempre teniendo en cuenta la responsabilidad que llevábamos como grupo con los integrantes de UNCU.

El primer acercamiento con la organización vino cargado de inseguridades y cuestionamientos de cómo seríamos recibidas, el cómo la directiva enfrentaría el hecho de que cuatro estudiantes ingresaran en su comunidad y estudien y cuestionen sus prácticas

en la organización. La realidad es que, desde el día uno, fuimos recibidas de manera positiva por ellos, abiertos a todo lo que íbamos a aportar desde la mirada de la comunicación y expresando abiertamente los problemas que ellos encuentran en sus maneras de trabajar; actitud que se sostuvo a lo largo de todos nuestros encuentros, haciendo que el trabajo en conjunto se basará en retroalimentación por ambas partes.

Por mi parte, nunca encontré una barrera al realizar el diagnóstico o al implementar el Plan estratégico de comunicación. El mejor sentimiento fue cuando entregamos el diagnóstico, y al volver del receso la directiva había implementado las recomendaciones que les hicimos y mejorado muchas prácticas que no estaban optimizadas; nos escucharon y accionaron en consecuencia, dejando en claro que nuestro rol para ellos es importante y quieren mejorar como organización en conjunto.

Esta experiencia me enseñó demasiadas cosas desde el lado profesional, pero a su vez desde el lado personal. No te deja indiferente el estar en constante contacto con personas que luchan activamente para reivindicar los derechos de las personas con discapacidad visual, choqué con una realidad distinta a la mía y a quienes están a mi alrededor, porque la pasión con la que trabajan quienes son parte de UNCU es contagiosa para quienes nos acercamos a ellos. Entendí la importancia de nuestro trabajo profesional cuando un integrante de la directiva nos dijo que ellos nos querían ahí porque quieren que la sociedad los vea, que el país sepan de ellos y que su esfuerzo para la comunidad sea oído y mueva los cimientos de una sociedad que no es accesible para todos.

Fue un desafío al empezar, saber entender el punto de unión entre la base teórica de los autores y lo que la realidad de la organización nos estaba mostrando, pero luego todo se fue encaminando con esfuerzo y responsabilidad, todo lo aprendido me ayudó a entender los problemas de la organización y cómo mejorarlo, además de buscar nuevos autores que me dieran nuevos conocimientos que necesitábamos según la circunstancia ampliando mi crecimiento profesional.

El último encuentro con la organización presencial fue en el taller 3, donde dimos conceptos sobre la comunicación interpersonal luego de haber tenido dos talleres más sobre comunicación interna y externa. En este último contacto, recibimos una devolución positiva por su parte; afirmando que nuestra presencia con ellos los ayudó a mejorar como organización, a afianzar su relaciones internas y externas, entender donde debían mejorar y cómo hacerlo. Como mencioné al principio de la reflexión, su escucha activa se vio reflejada en la participación de estos talleres, me pasó de observar cómo la información de los

primeros talleres la replicaban por su cuenta en este último taller, y sentí orgullo al visualizar que habían entendido los conceptos y cómo se debían de aplicar en casos prácticos.

Este último día con ellos me sentí resuelta y orgullosa de mi y de mis compañeras de equipo por el trabajo realizado, luego de un año trabajando en conjunto con la organización fue revelador encontrar que nuestro esfuerzo se veía reflejado en cómo ellos ahora se expresan al hablar de comunicación, interna y externa, y de la importancia de la planificación. Fue enriquecedor como profesional ver los resultados tangibles, además de sentir emoción al estar apoyando a una organización que tiene como objetivo reivindicar los derechos de las personas con discapacidad visual, ayudando a una organización que trabaja con una parte de la población que no se siente sostenida por la sociedad. Pero no solo vi el cambio en ellos, también en mi misma porque ya no soy igual a como empecé a trabajar con ellos.

Hoy en día entiendo muchos más conceptos de la accesibilidad, de la realidad de otras personas que son ajenas a mí, a cuestionarme sobre si algo es accesible en mi vida cotidiana. También incrementó mi interés por el tema, por ejemplo me inscribí en el efi sobre cine accesible uy con la intención de aprender más sobre el tema y ayudar dentro de mis capacidades y conocimientos. El trabajo final de grado me dio mucho como profesional y como persona, un recorrido que fue más fácil gracias a la compañía de mis compañeras de grupo, de seminario y de carrera como tal, quienes ahora puedo considerar amigas pero sobre todo grandes profesionales que conseguirán grandes cosas en su recorrido como licenciadas.

11.3. Loana Méndez

La realización de esta práctica preprofesional ha constituido, para mí, una experiencia profundamente enriquecedora tanto en el plano académico como en el personal y profesional. No solo me permitió adentrarme con mayor profundidad en temáticas como la accesibilidad y adquirir nuevos conocimientos al respecto, sino que también fue un proceso que me ayudó a consolidar mi identidad como futura profesional. A lo largo del desarrollo de la práctica, logré visualizarme en el ejercicio real de la profesión, comprender de qué soy capaz y comenzar a construir confianza en mis habilidades y saberes. Asimismo, me brindó una visión más cercana sobre una de las posibilidades de trabajo referente al área de la comunicación.

Al inicio, esta práctica se presentó como una experiencia desafiante e incluso abrumadora. La idea que implicaba tener que llevar adelante un trabajo donde se debían trasladar los conocimientos teóricos a un escenario real, con una organización concreta y con consecuencias tangibles, despertaba cierta inseguridad y temor en el equipo. Sin embargo, con el paso del tiempo, esos miedos fueron transformándose en confianza; confianza en los saberes adquiridos durante la carrera y en nuestra capacidad para ponerlos en juego de manera efectiva.

Participar activamente en el trabajo con una organización real, con sus propios desafíos, necesidades y tiempos, significó una oportunidad para trasladar los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera a escenarios concretos. Esta articulación entre teoría y práctica fue clave para el proceso de aprendizaje, ya que permitió que los conceptos tomaran forma y sentido a través de la experiencia directa. A diferencia de los ejercicios académicos con casos ficticios, esta instancia implicó enfrentar problemáticas auténticas, lo que a su vez demandó responsabilidad, creatividad y compromiso. A pesar de los retos que surgieron, resultó altamente gratificante ver cómo nuestras propuestas podían generar un impacto tangible.

Uno de los aspectos que valoro especialmente de esta experiencia fue la disposición y apertura mostradas por la organización durante el proceso. En todo momento se mostraron interesados en nuestro trabajo, receptivos a nuestras propuestas y respetuosos con nuestra labor. Lejos de subestimar nuestras contribuciones por tratarse de estudiantes, supieron reconocerlas e incluso implementarlas, lo que generó un vínculo sólido. Además, la experiencia generó un aprendizaje mutuo; nosotras no solo pusimos en práctica conceptos que refieren a nuestra formación profesional particular, en comunicación, sino que también aprendimos sobre discapacidad visual, accesibilidad e inclusión; mientras que ellos se llevaron herramientas y conocimientos de comunicación. Tanto nosotras como equipo universitario, como ellos desde la organización, fuimos parte de un proceso colaborativo que se alimentó del intercambio constante. Fue sumamente gratificante observar cómo nuestras sugerencias eran bien recibidas y cómo, con el tiempo, fuimos testigos de ciertos cambios y avances que se derivaban, en parte, de nuestro trabajo conjunto y colaborativo.

Asimismo, la experiencia resultó un terreno fértil para ejercitar habilidades blandas que rara vez se trabajan de manera explícita en el aula, como la escucha activa, la empatía o la adaptabilidad. Estas competencias, que se revelan imprescindibles en el ejercicio profesional, se desarrollaron en cada encuentro, en cada entrevista y en cada interacción. Desde esta perspectiva, considero que la práctica significó mucho más que una instancia

formativa; fue una experiencia que me permitió consolidar mi compromiso con la inclusión y la accesibilidad, desarrollando y poniendo en juego diversas habilidades profesionales. La planificación, la gestión de tiempos, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la necesidad de adaptarse a los cambios y ajustes fueron aspectos que estuvieron presentes. Si bien contamos con el acompañamiento de una tutora, también gozamos de una gran autonomía, lo cual reforzó aún más el carácter realista, dentro de lo posible, de la experiencia. La participación en reuniones y entrevistas, la interacción directa con referentes e integrantes de la organización, así como la responsabilidad de liderar ciertas iniciativas, contribuyeron significativamente a fortalecer mi preparación para el ejercicio profesional.

En esta línea, uno de los aprendizajes más significativos fue asumir el rol de quien tiene el saber técnico, de quien puede explicar, simplificar y transmitir conceptos complejos a otros que no necesariamente cuentan con formación en el área. Este "cambio de roles" nos colocó en la posición de referentes, lo cual no solo implicó una mayor responsabilidad, sino también la necesidad de haber comprendido profundamente esos contenidos para poder comunicarlos con claridad y pertinencia. Haber logrado explicar conceptos teóricos de manera sencilla, utilizando ejemplos y adaptando el lenguaje, fue una confirmación de que esos conocimientos ya no eran sólo contenidos aprendidos para un parcial, sino saberes incorporados, internalizados y listos para ser aplicados en situaciones reales.

Otro aspecto fundamental fue el vínculo que generé con la temática de la accesibilidad. Si bien ya tenía nociones previas, esta práctica me impulsó a profundizar mucho más, hasta el punto de orientar parte de mi recorrido, tanto académico como personal, hacia este campo. El contacto directo con UNCU me brindó la oportunidad de escuchar de primera mano los relatos de personas con discapacidad visual, conocer sus experiencias y comprender sus necesidades. Esta vivencia resultó profundamente enriquecedora, ya que me impulsó a observar el mundo cotidiano desde una mirada diferente, incorporando una perspectiva de inclusión que hoy forma parte de mi manera de ver y transitar la vida diaria y los proyectos en los que participo. Hoy, para mí, la accesibilidad no es un accesorio que se agrega al final, sino un derecho que debe pensarse desde el inicio de la planificación y un factor que no puedo dejar de tener presente.

Finalmente, me quedo con un profundo agradecimiento por haber podido transitar esta experiencia. Fue una oportunidad de crecimiento, una práctica profesional significativa y de la que saqué mucho provecho y, sobre todo, de la que me llevo la reafirmación de mi vocación y por consiguiente de la elección de mi carrera. Participar activamente en un

entorno real, con sus complejidades y dinámicas particulares, no sólo me permitió condensar todo lo aprendido a lo largo de la carrera y llevarlo a la práctica, sino también me brindó herramientas concretas para el futuro. Además, me otorgó la posibilidad de imaginarme y, de algún modo, comenzar a habitar ese rol profesional que tanto tiempo venimos construyendo desde la universidad. Esta práctica me dejó aprendizajes duraderos, experiencias valiosas y una renovada confianza en mi capacidad de intervenir con responsabilidad, conocimiento y sensibilidad en el campo laboral.

En definitiva, me llevo aprendizajes valiosos que trascienden el plano estrictamente académico. No solo conservo buenos recuerdos de esta experiencia, sino también el compromiso con valores que considero fundamentales: la inclusión, la accesibilidad y el trabajo colaborativo. Estoy convencida de que estos principios seguirán orientando mi formación y mi práctica profesional en el futuro.

11.4. Julieta Menéndez

A lo largo de la realización de este trabajo final atravesé un proceso que trascendió lo estrictamente académico. Si bien fue una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, la posibilidad de realizar una intervención en una organización resultó muy enriquecedora. Estar a la interna, observar las dinámicas cotidianas y comprender sus formas de comunicación fue una experiencia que me permitió aprender desde la práctica y no solo desde la teoría.

Al inicio predominó la incertidumbre: no sabía con claridad a qué me enfrentaba ni cómo abordar las problemáticas de comunicación que pudieran surgir. Sin embargo, en el correr del trabajo y a medida que realizaba entrevistas y observaciones, pude establecer conexiones entre lo que observaba y el bagaje teórico aprendido. Puede parecer simple, pero haber experimentado en primera persona la unión entre teoría y práctica fue un aprendizaje que considero fundamental para mi vida profesional.

En este proceso, la disposición de la organización fue un componente clave. Se generó un ambiente de confianza y apertura que nos permitió conversar sobre los problemas con naturalidad. Se percibía un interés genuino por ser ayudados de su parte, y de la nuestra, el compromiso por ofrecer respuestas y al mismo tiempo aprender de la experiencia. En algunos momentos me resultó angustiante no contar con soluciones inmediatas a problemas urgentes, pero comprendí que nuestro pasaje por la organización implicaba un tiempo de análisis y reflexión para luego proponer estrategias sostenibles en el tiempo.

Trabajar con una organización social significó también la oportunidad de repensar la comunicación desde otro ángulo: no solo como transmisión de mensajes, sino como construcción de espacios de escucha y de comunidad. Esta experiencia reafirmó mi interés en la comunicación desde una perspectiva social y en el potencial que tiene como herramienta de transformación.

Me llevo como enseñanza que las organizaciones son un mundo complejo, aún más las de índole social, ya que están atadas a muchas variables que condicionan su funcionamiento. Comprendí que la comunicación y sinergia intergrupales dentro de una organización son fundamentales para lograr tomar decisiones, además de la capacidad de poder trazar estrategias sólidas que guíen el trabajo diario.

A photograph of a person's hand clicking a computer mouse on a desk. In the background, there are bookshelves filled with books. The text 'Trabajo Final de Grado' and '2025' is at the top. The main title '12| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS' is at the bottom in large white letters.

12| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

12. Referencias bibliográficas

- Aljure, S., A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Chía: Universidad de La Sabana – Universitat Oberta de Catalunya, 2015.
- Alvarez, V. Bernhardt, C. (2024). Trabajo Final de Grado. Ser la voz: La comunicación como herramienta dentro del SUTIGA.
- Berlo, D. (2000). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y práctica*. (20ma ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Capriotti, P. (2021). DircomMAP. *Dirección estratégica de comunicación*. Barcelona: Bidireccional.
- Etkin, Eugenia. (2020). *Comunicación Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en Argentina*.
- Gestión de las herramientas de comunicación en organizaciones de la Sociedad Civil de *Córdoba y Buenos Aires, Argentina*". Tesis de Doctorado para obtener el título de Doctor en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba (inédita).
- González Frígoli, M., Poiré, M.J., Módena, L. (2016). *Gestión de la comunicación digital: Miradas, procesos y desafíos*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Herranz de la Casa, J. (2007). *La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas*. La construcción de la confianza con los ciudadanos.
- Heredia, M. (2024). La accesibilidad en el campo de la discapacidad y otros alcances del concepto: aportes para la construcción de una perspectiva situada. *Revista Masquedós*, 9(12), 1-21.
- Kaplún, G. (2010). *Comunicación educativa y comunitaria - Construcción de nuevos vínculos y sentidos en y desde la universidad*. Universidad de la República (UdelaR).
- Kaplún, G. (2019). *La comunicación alternativa entre lo digital y lo decolonial*. Universidad de la República (UdelaR).
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wessley Iberoamericana.
- Martinez, L., E. (2013). *Apropiación de las tecnologías e inclusión social de las personas con discapacidad visual*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f). *Ceguera y discapacidad visual*.
- Pérez Muñoz, C. *Fundación Dianova Uruguay : desafíos para generar estrategias de*

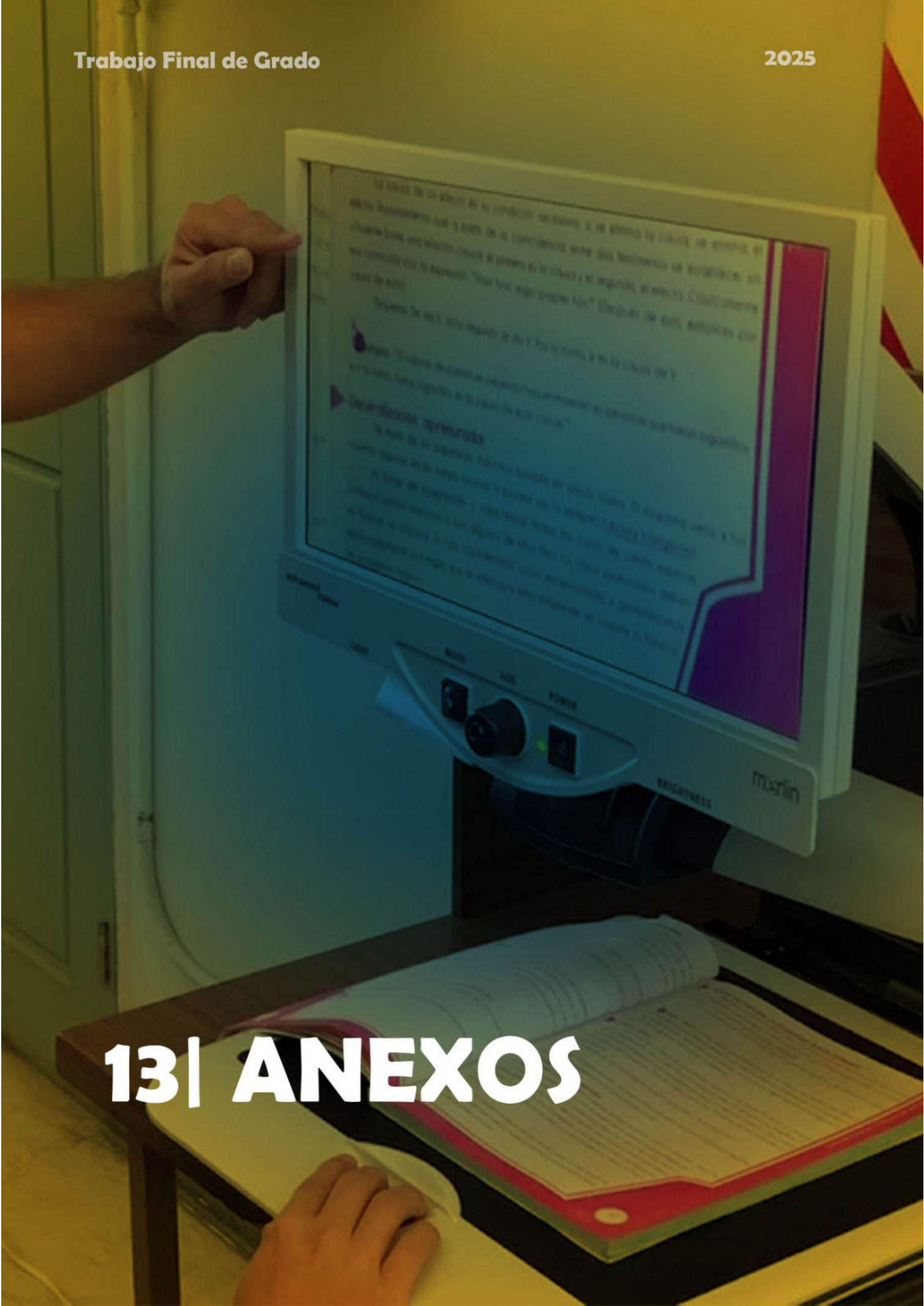
comunicación eficaz a través de redes sociales [en línea]. Trabajo final de grado.
Montevideo : Udelar. FIC, 2022.

Sampieri, H. R. (2014) *Metodología de la investigación*.

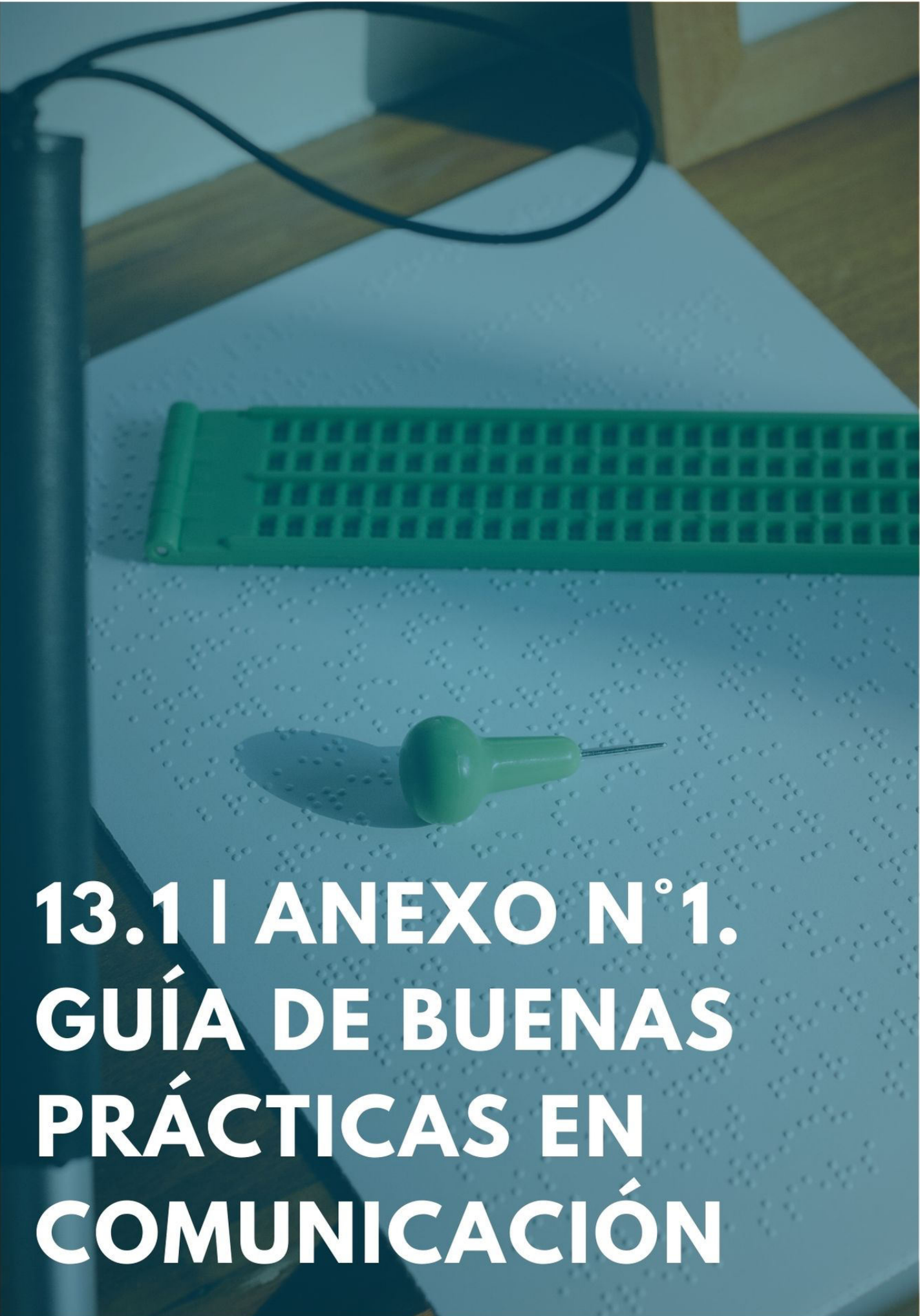
Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza y Janes Editores S.A.

Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*.

A photograph of a person's hand pointing at a computer monitor. The monitor displays a document with text in Spanish, including a section titled "Generalización aprendida". In the foreground, an open book lies on a desk. The scene is dimly lit, with a warm, yellowish light. The text on the monitor is partially legible, showing a discussion about learning and generalization. The book on the desk also has text, but it is less clear.

13| ANEXOS

A photograph of a green Braille keyboard and a green Braille pin resting on a document with Braille dots. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The keyboard is a standard QWERTY layout with green keys. The pin has a green handle and a metal needle. The document is white with raised Braille dots.

13.1 | ANEXO N°1. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Este QR direcciona al formato digital accesible de la presente guía.



Guillermina García
Analía Lamas
Loana Méndez
Julieta Menéndez

Tutora: Mag. Siboney Moreira

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

Unión Nacional de Ciegos del Uruguay

Diseño guía: Equipo Universitario

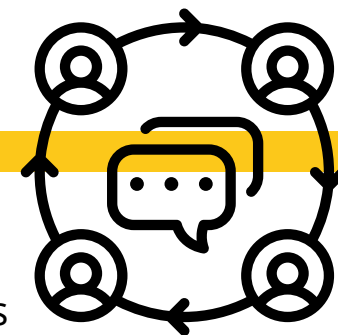
Logo e imágenes de la organización:
UNCU - Unión Nacional de Ciegos del Uruguay.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

2025

Esta guía de buenas prácticas tiene como propósito ofrecer un marco de referencia que oriente el accionar comunicacional dentro de la organización. En ella se podrá encontrar un conjunto de directrices y recomendaciones destinadas a mejorar los procesos de comunicación interna y externa, promover relaciones funcionales, y fortalecer la cultura organizacional desde una perspectiva ética, responsable y eficiente.



Descripción de foto: personas reunidas en un círculo.

ÍNDICE

1. Introducción: ¿Qué es una guía de buenas prácticas?

¿Qué es una guía de buenas prácticas?..... 1

2. Comunicación en organizaciones sociales

Comunicación en organizaciones sociales..... 5

3. Objetivo y destinatarios de la guía.

Objetivo y destinatarios de la guía..... 9

4. Conceptos claves de comunicación organizacional

¿Qué es la comunicación interna y externa? ¿Y por qué están estrechamente ligadas?..... 11

¿Por qué es importante la cultura organizacional y la identidad organizacional?..... 13

Planificación estratégica..... 18

Comunicación interpersonal: ¿por qué es importante definir roles y trazar límites? 24

Espacios de retroalimentación y escucha activa..... 28

Comunicación externa..... 38

Comunicación digital..... 40

¿Cómo diseñar estrategias para comunicar en las plataformas digitales?..... 41

Página web..... 42

Instagram..... 43

Correo electrónico..... 46

Recomendaciones generales para todas las plataformas digitales..... 47

Estrategia de comunicación externa.....	49
¿Qué es un mapa de públicos?.....	60
¿Cómo construir el mapa de públicos?.....	66
¿Cómo generar espacios de retroalimentación con los socios para mejorar el fortalecimiento con los públicos?	67
Comunicación en situaciones de crisis.....	70
Importancia de la capacitación en comunicación.....	76
Indicadores como herramienta clave para evaluar los procesos.....	76
5. Bibliografía de la guía	
Bibliografía de la guía.....	85

1.

¿QUÉ ES UNA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS?

Una guía de buenas prácticas en comunicación tiene como objetivo **brindar información clave y recomendaciones** que ayuden a fortalecer la gestión de la comunicación dentro de una organización, contribuyendo a la mejora de sus procesos comunicacionales.

A lo largo de la presente guía se abordan **conceptos fundamentales** sobre distintos aspectos de la **comunicación organizacional**. Se explica qué es la comunicación interna y externa, destacando su importancia estratégica. También se introduce el concepto de mapa de públicos, subrayando la importancia de identificar quiénes son los destinatarios, qué intereses tienen y cómo se comportan, con el fin de orientar las acciones de comunicación de manera efectiva.

Además, la guía incluye orientaciones sobre cómo definir estrategias de comunicación en contextos de crisis y herramientas para evaluar las acciones implementadas mediante indicadores adecuados.

El objetivo final es que los miembros de la organización puedan apropiarse de este conocimiento a través de ejemplos claros y prácticos, logrando así facilitar los procesos comunicacionales y optimizar su gestión.



Descripción de foto: logo de UNCU

2.

COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES SOCIALES

Las organizaciones sociales son iniciativas que nacen como respuesta a las necesidades de la ciudadanía, con el objetivo de promover el bienestar común y defender los derechos de determinados grupos o comunidades. En este contexto, la comunicación adquiere un rol fundamental, esto debido a que estas organizaciones mantienen un vínculo constante con diversos actores -personas, instituciones y comunidades- cuyas interacciones inciden directamente en su accionar y en su entorno más cercano.

En este sentido, la comunicación no es solo un medio para transmitir mensajes, sino que es también una herramienta estratégica de transformación social. Para que este potencial se materialice, es esencial que la comunicación forme parte integral de los planes de desarrollo de una organización. Cuando se diseña e implementa de manera estratégica, la comunicación se convierte en un factor clave que atraviesa y fortalece los procesos de cambio social impulsados por la organización.

La ausencia de una visión estratégica de la comunicación puede generar obstáculos importantes, causando deficiencias en las posibilidades y capacidades de la organización para definir, abarcar, consolidar, actuar y conectar con sus públicos objetivos. En el caso de las organizaciones sociales, donde la participación, la toma de decisiones y la construcción colectiva son aspectos centrales, se vuelve aún más necesaria una gestión comunicacional sólida, eficaz y adaptada a la realidad y contexto de la organización.

Además, es común que en organizaciones de este tipo surjan desafíos relacionados a la comunicación: falta de claridad en los mensajes, informalidad o desorganización en los canales, superposición de roles y sus respectivas responsabilidades, entre otros. Estas dificultades suelen estar asociadas a la naturaleza colaborativa y al carácter voluntario que muchas veces define su funcionamiento.

Por ello, dada su dinámica particular, la comunicación se vuelve una herramienta clave para garantizar el buen funcionamiento de la organización, y fortalecer la comunicación interna y externa se presenta como algo esencial para asegurar la coherencia entre los valores que se promueven y las prácticas cotidianas, garantizando, por ejemplo, una toma de decisiones más clara y eficaz.



Descripción de foto: personas reunidas en un círculo.

3.

OBJETIVO Y DESTINATARIO DE ESTA GUÍA

El objetivo de esta guía es marcar una ruta de acciones, recomendaciones y procesos de comunicación que sean de utilidad para la gestión de una comunicación adaptada a las necesidades de la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (UNCU). De esta manera, se busca brindar herramientas que contribuyan al desarrollo de una comunicación más clara, respetuosa y estratégica, logrando, de este modo, una mayor eficiencia organizacional y vínculos más saludables entre sus integrantes y con su entorno.

Esta guía se encuentra dirigida a los miembros de la organización, la Comisión Directiva de UNCU, sus empleados rentados y socios.

4.

CONCEPTOS CLAVES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**¿Qué es la comunicación interna y externa?
¿Y por qué están estrechamente ligadas?**

Para comenzar a comprender la comunicación, resulta oportuno distinguir entre comunicación interna y externa. Aunque están estrechamente relacionadas, estas dos dimensiones cumplen funciones diferentes.

La comunicación interna se refiere a las interacciones que se producen dentro de la organización, mediante diversos canales. Su objetivo principal es facilitar el flujo de información entre todos los miembros de la organización, generando confianza mutua, fomentando entornos participativos y asegurando la coordinación necesaria para alcanzar metas en común.

Por otro lado, la comunicación externa comprende las interacciones que la organización mantiene con actores que se encuentran fuera de sí misma. Su objetivo es construir vínculos con quienes no forman parte de la organización, a través de los mensajes e información que esta proyecta hacia el exterior.

Es por este motivo que ambas dimensiones de la comunicación, la interna y externa, están estrechamente vinculadas; lo que ocurre dentro de la organización se proyecta y afecta a la manera en la que esta es percibida desde el exterior, es decir, influye directamente en su imagen pública.



Descripción de foto: personas trabajando.

Teniendo esto en cuenta, es importante resaltar la idea de que los mensajes deben estar atravesados por un plan de comunicación que ordene y establezca pautas para todas las comunicaciones que lleve adelante la organización.

¿Por qué es importante la cultura organizacional y la identidad organizacional?

Para comenzar a pensar por qué razón resultan importantes estos dos conceptos primero debemos definirlos.

Entonces, ¿qué es la cultura organizacional? La cultura organizacional se define como el conjunto de características de la organización que la hacen ser lo que es, es su forma de actuar, de relacionarse internamente, de tomar decisiones, etc. Está profundamente vinculada a los valores, creencias y principios compartidos por sus miembros. Cada individuo aporta sus costumbres, ideales, pensamientos, convicciones, valores y creencias, que al integrarse conforman una cultura común. Muchas de estas convicciones operan de manera implícita, es decir, funcionan sin que los miembros de la organización sean necesariamente conscientes de ellas. De esta manera, la cultura organizacional moldea la forma en que la organización se percibe a sí misma y se vincula con su entorno.

Entendemos que la cultura organizacional está estrechamente vinculada a la identidad organizacional, esto ya que la identidad se expresa a través de la cultura, es decir, mediante la forma de ser y hacer de la organización; en las formas de actuar, relacionarse, tomar decisiones y en los valores compartidos que orientan el quehacer cotidiano. En otras palabras, la cultura es el vehículo mediante el cual se manifiesta la identidad de una organización.

Ahora bien, es importante destacar que la identidad organizacional no es simplemente un conjunto de características funcionales o administrativas, sino que constituye aquello que hace única e irrepetible a una organización frente a cualquier otra. Decimos entonces que puede entenderse como su "ADN", es decir, como un conjunto singular de rasgos esenciales que le otorgan un carácter propio.

Esta identidad se expresa a través de múltiples aspectos; por ejemplo, se manifiesta en su misión y visión (o en sus fines y cometidos), los cuales representan las aspiraciones y los principios orientadores de la organización, se plasma en aspectos simbólicos, como el nombre, el logo, los colores institucionales, el lenguaje que se utiliza, y en general, en todos los elementos que permiten construir una narrativa coherente sobre quiénes somos, qué buscamos y cómo queremos lograrlo.



Descripción de foto: logo de UNCU.

Es importante comprender que la cultura es una red de significados compartidos. Cuanto más presentes estén estos valores en las actividades cotidianas y más los compartan los integrantes de la organización, más sólida y coherente será su identidad. Entender la relación entre identidad y cultura organizacional no solo permite una lectura más profunda de las dinámicas internas de una organización, sino que también aporta claves valiosas para fortalecer su cohesión interna, su sentido de propósito y su proyección hacia el exterior.



Descripción de foto: personas tomadas de la mano.

En este sentido, y a partir del diagnóstico realizado, identificamos a UNCU como una organización cuya cultura se apoya, en parte, en la improvisación. Por ello, recomendamos elaborar un plan de trabajo, y en particular, un plan de comunicación. Esta herramienta permitirá organizar las acciones que lleva adelante la organización, así como establecer prioridades y objetivos claros, alcanzables y medibles. Además de definir roles y distribuir responsabilidades de manera efectiva.

Planificación estratégica

La planificación estratégica en organizaciones sociales es imprescindible para alcanzar sus objetivos e impulsar el impacto social que buscan generar. Este tipo de organizaciones, por su propia naturaleza, aspiran a dejar un mensaje e incidir de alguna manera en la sociedad. Para lograrlo, es necesario desarrollar una comunicación estratégica que permita definir, organizar y transmitir mensajes capaces de sensibilizar, involucrar y movilizar a sus públicos de la forma en que la organización desea.

La planificación estratégica puede pensarse tanto a corto como a largo plazo. Más que como una respuesta a urgencias del presente, debe funcionar como un marco general que oriente todas las acciones de la organización hacia objetivos concretos y sostenibles en el tiempo, asegurando coherencia y eficiencia.

Algunas recomendaciones a tener en cuenta son:

- **Definir con claridad la misión y visión organizacional** (o fines y cometidos) es la base de toda organización, se vuelve clave para orientar las acciones a desarrollar.
- **La misión** tiene que ver con la respuesta a la pregunta ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿para quién? Es importante tener en claro la razón de ser de la organización para que todos sus miembros actúen en consecuencia y que, de esta manera, no haya contradicciones.
- **La visión** tiene que ver con la respuesta a la pregunta ¿hacia dónde queremos ir a futuro?, es una declaración de una mirada hacia el futuro. Se vincula con lo que quiere conseguir la organización y ayuda a que las acciones a corto plazo se piensen tomando en cuenta los objetivos a largo plazo.

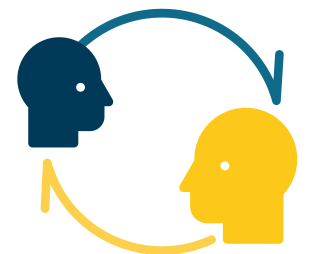
- **Dividir los roles** entre los integrantes de la organización y detallar las tareas que conllevan cada uno de ellos, es decir, especificar sus responsabilidades y funciones. De esta forma cada miembro tendrá claro conocimiento de qué acciones le corresponde realizar y no habrá duplicación de tareas. Además, permitirá identificar a quién dirigirse en cada caso, evitando la pérdida de información o mensajes importantes.

Comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de procesos y prácticas que permiten el intercambio de información dentro de una organización. No solo se trata de que las personas se comuniquen entre sí, sino de la forma en que lo hacen; con qué claridad, a través de qué canales, con qué frecuencia y con qué objetivos. Una buena comunicación interna permite que todos estén informados, trabajen en equipo, resuelvan problemas y avancen juntos hacia objetivos comunes.

Es fundamental que la comunicación fluya dentro de una organización, ya que esto permite alinear a todos los miembros con la misión, visión y objetivos de la misma, además de fomentar un clima saludable en el que cada persona se sienta escuchada.

Descripción de foto: dos personas con flechas señalando en ambas direcciones.



A continuación, se presentan **ejemplos de algunas prácticas cotidianas de comunicación interna** que pueden implementarse para fortalecer la cohesión del equipo:

- **Espacios de diálogo:** instancias en las que los miembros de la organización pueden reunirse con el fin de compartir e intercambiar ideas, inquietudes o sugerencias. Esto promueve la escucha activa, la participación, la confianza y el sentido de pertenencia.
- **Reuniones informativas:** encuentros donde se comparten novedades o decisiones tomadas. Estos espacios permiten mantener al equipo al tanto de lo que sucede en la organización.

- **Utilización de canales institucionales formales e informales:** ya sea a través de correos institucionales, mensajes por WhatsApp u otras plataformas, estos canales garantizan que la información relevante llegue a todos de forma clara y ordenada, evitando malentendidos, olvidos o desinformación.

La comunicación interna abarca estos aspectos y más, pero es importante comprender su importancia y buscar formas de mejorarla, ya que, cuando funciona adecuadamente, favorece la comprensión mutua, da claridad al trabajo diario y refuerza el sentido de pertenencia al equipo. En cambio, cuando es deficiente, surgen malentendidos, confusión, pérdida de tiempo y posibles conflictos.

Por eso, potenciar la comunicación interna no es solo una buena práctica, sino una necesidad estratégica. Impacta directamente en las relaciones laborales e interpersonales, y es clave para fortalecer la colaboración y mantener un clima organizacional saludable.

Comunicación interpersonal: ¿por qué es importante definir roles y trazar límites?

En muchas organizaciones colectivas, es habitual que quienes comparten espacios de trabajo también establezcan lazos afectivos o personales. Esta cercanía puede ser valiosa a la hora de fortalecer el sentido de comunidad, pero también puede representar un desafío si esa cercanía impide reconocer, validar y seguir referencias, responsabilidades y roles.

Para que no se generen este tipo de interferencias y se preserve una comunidad saludable, es importante considerar los siguientes aspectos:

- **Reconocer y respetar los roles:** cada integrante de la organización cumple una función específica. Es fundamental que estos roles sean respetados, independientemente del vínculo personal que se tenga con esa persona. Separar lo personal de lo organizacional es clave para un buen funcionamiento.

- **Diferenciar los espacios personales y organizacionales:** cuando se presenten situaciones donde lo personal se entrelaza con lo organizacional, es útil poder nombrarlo con claridad y respeto. Frases como “Te hablo desde mi rol de...” pueden ayudar a delimitar los espacios y mantener el enfoque en el marco de la organización.
- **Elegir el momento y entorno adecuado para cada situación:** si es necesario abordar conversaciones difíciles o resolver conflictos, procurar realizarlo en un espacio y momento específico, preferentemente dentro de la organización. Evitar tratar temas sobre la organización en contextos sociales o de amistad ayuda a proteger ambos tipos de relaciones.

Cuando quienes toman decisiones o emiten directrices también forman parte del colectivo y mantienen relaciones cercanas con otros miembros, se deben establecer límites claros.

En relación a esto es importante entender que:

- **Toda directriz debe enmarcarse en un plan de acción colectivo**, no como una indicación personal.
- **Se debe evitar personalizar los conflictos.** Cuando surgen conflictos, por ejemplo si una decisión o indicación no es compartida, es importante abordarlos desde el marco organizacional, no personal.
- **Siempre que sea posible, las decisiones deben quedar documentadas** y ser compartidas a través de los canales formales internos. Esto no solo aporta transparencia y claridad, sino que también previene confusiones.

- **Diferenciar los espacios personales y organizacionales:** cuando se presenten situaciones donde lo personal se entrelaza con lo organizacional, es útil poder nombrarlo con claridad y respeto. Frases como “Te hablo desde mi rol de...” pueden ayudar a delimitar los espacios y mantener el enfoque en el marco de la organización.
- **Elegir el momento y entorno adecuado para cada situación:** si es necesario abordar conversaciones difíciles o resolver conflictos, procurar realizarlo en un espacio y momento específico, preferentemente dentro de la organización. Evitar tratar temas sobre la organización en contextos sociales o de amistad ayuda a proteger ambos tipos de relaciones.

Fomentar una cultura organizacional que valore tanto los vínculos humanos como la claridad organizacional fortalece el trabajo colectivo, promueve relaciones más sanas y contribuye a un clima de confianza y respeto mutuo.

Espacios de retroalimentación y escucha activa

¿Qué es la escucha activa? es la capacidad de escuchar con atención, sin interrumpir, sin prejuizar, y con disposición a comprender el punto de vista del otro/a.

Para favorecer una escucha activa realmente efectiva, es importante acompañarla de las siguientes prácticas:

- **Parafrasear para asegurar la comprensión mutua:** en caso de duda sobre lo que la otra persona quiso expresar o para confirmar que ambos o ambas están interpretando lo mismo, es útil reformular lo escuchado. Por ejemplo: "Lo que entiendo que estás diciendo es...".
- **Evitar responder automáticamente con soluciones o actitudes defensivas:** escuchar activamente implica dar espacio al otro para expresarse sin interrumpir con justificaciones o soluciones apresuradas.

- **Gestionar las propias emociones al comunicarse:** evitar respuestas impulsivas, enojadas, prepotentes o con tono pasivo-agresivo contribuye a un clima de respeto. Si algo genera malestar es preferible tomarse un momento antes de responder. Comunicar con claridad, pero siempre con amabilidad, permite expresar lo que se piensa sin agredir y favorece una interacción más constructiva.
- **Validar las emociones y pensamientos del otro u otra,** incluso si no se comparten: reconocer lo que la otra persona siente o piensa no significa necesariamente estar de acuerdo, pero sí demuestra empatía y apertura al diálogo.

Estas acciones, vinculadas a la comunicación interna y fáciles de aplicar en la rutina diaria, son tan importantes como sencillas de implementar. Su puesta en práctica contribuye de forma significativa a fortalecer la cohesión del equipo y a generar un clima de armonía.

Asimismo, **es importante crear espacios de retroalimentación.** Espacios para evaluar el trabajo, hablar de lo que funcionó y lo que no, desde el respeto y el rol que le corresponde a cada persona dentro de la organización.

Para que esto funcione es necesario:

- Claridad sobre el objetivo del espacio.
- Dinámicas de cuidado: un tiempo destinado a hablar y un tiempo dedicado a escuchar.

Además de lo antes mencionado es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Promover una cultura de comunicación responsable: cada mensaje que damos tiene un impacto en los demás.
- Usar la comunicación para cuidar el vínculo colectivo; no para resolver conflictos personales sin el marco que otorga el rol.
- Garantizar que todas las voces sean escuchadas y consideradas; especialmente en decisiones colectivas.

A continuación se presentan una serie de ejemplos prácticos y frases recomendadas para una correcta comunicación dentro de la organización:

Diferenciar el rol del vínculo personal

- Situación: Tiene una relación de amistad con un compañero o una compañera, pero necesita señalar un incumplimiento o recordarle una tarea.
- Ejemplos de frases recomendadas:

“Te hablo desde mi rol en la coordinación. Necesitamos que las tareas se entreguen en tiempo para no retrasar al grupo.”

“Más allá de lo personal, como equipo acordamos un funcionamiento. ¿Podemos revisarlo juntos?”

“Sé que tenemos confianza, pero quiero separar esta conversación para hablar desde lo organizacional.”

Dar indicaciones cuando hay cercanía

Situación: Forma parte de la coordinación y de la toma de decisiones en la organización y necesita comunicar directrices a personas con las que comparte vínculos afectivos.

Ejemplos de frases recomendadas:

“Desde el rol que me corresponde, quiero comunicar cómo seguimos con esta actividad.”

“Esto no es una decisión personal, sino una medida tomada en conjunto desde el área de coordinación.”

“Quiero dejar en claro que esta indicación es parte del acuerdo colectivo que construimos, no una sugerencia individual.”

Situación: Desea señalar una dificultad o proponer una mejora necesaria en el desempeño de una persona.

Ejemplos de frases recomendadas:

“Quiero compartir algo que noté, con ánimo de mejorar el trabajo que estamos haciendo.”

“¿Podemos hablar un momento? Tengo una observación que me parece importante para el funcionamiento del grupo.”

Consejo: acompañar el comentario con propuestas de mejora. Por ejemplo, “Noté que en la última actividad hubo desorganización en los tiempos. Tal vez podríamos armar un esquema con responsables por tarea para la próxima.”

Expresar un desacuerdo con respeto

Situación: No está de acuerdo con una decisión tomada o una idea propuesta.

Ejemplos de frases recomendadas:

“Tengo otro punto de vista que me gustaría compartir.”

“No estoy de acuerdo con esta decisión, y quiero explicar por qué, desde lo que creo que puede beneficiar al grupo.”

“¿Podemos abrir este tema para debatirlo? Me parece importante que todas las voces puedan aportar.”

Solicitar mayor claridad o información

Situación: Una indicación o mensaje no fue claro.

Ejemplos de frases recomendadas:

“¿Podrías aclararme esta parte? No me quedó del todo claro qué se espera.”

“¿Podemos repasar lo acordado? Me gustaría confirmar si entendí bien.”

“Creo que hubo algo que no terminé de comprender. ¿Lo volvemos a revisar?”

Expresar un pedido o reclamo

Situación: Necesita comunicar una necesidad, solicitud o inquietud respecto a una situación específica.

Ejemplos de frases recomendadas:

“Les recuerdo que aún estamos esperando que completen el formulario.”

“Sabemos que todos y todas tenemos muchas tareas, pero necesitamos cerrar esto antes del viernes.”

Cierre de reuniones con escucha activa

Situación: Está dando cierre a una reunión.

Ejemplos de frases recomendadas para facilitar espacios de devolución al final de una reunión:

“¿Cómo se sintieron con lo que hablamos hoy?”

“¿Algo quedó sin decir y les gustaría compartir?”

“¿Quieren proponer algo para mejorar estas reuniones?”

Recordar:

- Hablar desde el rol, no desde el enojo.
- Separar el problema de la persona (partir buscando una solución desde intereses en común y no desde posiciones particulares).
- Escuchar antes de responder.
- Mantener el respeto y la cordialidad hacia el otro.
- Dejar constancia de acuerdos o decisiones para evitar confusiones.

Comunicación externa

La comunicación externa comprende todas las acciones comunicativas que una organización realiza con el fin de relacionarse con sus públicos externos. Su propósito es construir, mantener y fortalecer relaciones con la comunidad, usuarios, instituciones y otros actores sociales, respondiendo a sus necesidades, expectativas e intereses.

Para que la comunicación externa sea efectiva, es imprescindible prestar atención a la comunicación interna. Los miembros de una organización deben estar informados sobre lo que sucede dentro de ella. Esto ya que la falta de información genera incertidumbre, y los conflictos internos no resueltos pueden impactar negativamente en los mensajes que se proyectan hacia el exterior. En este sentido, una comunicación interna clara, fluida y coherente es la base para sostener una comunicación externa sólida y confiable.

La comunicación externa también representa una oportunidad para dar a conocer la misión, visión, actividades y servicios de la organización. Para lograrlo, es necesario transmitir mensajes claros, directos y alineados con la identidad institucional, es decir, con aquello que la organización es, hace y representa.

Además, esta forma de comunicación cumple un rol clave en la proyección pública de la organización, ya que influye directamente en la imagen que la sociedad tiene de ella. La forma en que una organización se comunica con su entorno moldea la percepción externa y define cómo es vista por la comunidad y otros actores sociales.

En síntesis, una comunicación externa bien planificada y coherente con la comunicación interna no solo fortalece el vínculo con el entorno, sino que también contribuye a construir una imagen institucional sólida, transparente y confiable.

Comunicación digital

La comunicación digital es el intercambio de información, mensajes y contenido a través de plataformas y canales digitales. Implica el uso de tecnologías de la información y la comunicación para crear, compartir y consumir información de manera instantánea y global. Tiene lugar a través de plataformas como redes sociales, páginas web, podcasts, correos electrónicos, WhatsApp, y otros canales digitales.



Descripción de foto: una computadora con un megáfono.

¿Cómo diseñar estrategias para comunicar en las plataformas digitales?

Una estrategia es como una hoja de ruta que guía las acciones a realizar. Una estrategia comunicacional nos permite establecer los objetivos, mensajes claves y el tono de la comunicación, esto de acuerdo al canal por el que ese mensaje va a ser transmitido (cada canal requiere un tono y formas del mensaje específico) y al público al que se encuentra dirigido.

De este modo, los mensajes podrán ser transmitidos de forma coherente con la identidad y los valores de la organización, adaptándose adecuadamente al canal digital que se utilice.

A continuación, se ofrece una breve descripción sobre cómo emplear cada una de las plataformas digitales.

Página web

Una página web es un documento digital que puede ser visualizado a través de internet, y que contiene información organizada y presentada de forma visual. Existen muchos tipos de sitios web, entre ellos los institucionales, que son aquellos que se crean alrededor de una institución pública o privada y donde se encuentra información sobre su estructura, misión, visión, valores, servicios y formas de contacto, entre otras cosas.



Descripción de foto: un buscador de una página web con el cursor de un mouse.

¿Para qué sirve?

- Informar en profundidad sobre la organización.
- Presentar servicios, programas, proyectos, conformación del equipo, contacto, etc.
- Centralizar información y documentos (estatutos, formularios, informes, etc.)

Algunas recomendaciones:

- Organizar la información en secciones que resulten claras y fáciles de entender.
- Asegurar la accesibilidad, ofreciendo buena legibilidad, textos alternativos y contrastes adecuados.
- Actualizar regularmente los contenidos presentes en la página web para que no quede obsoleta.
- Tener espacios interactivos (como buzón de sugerencias anónimas) para que la interacción con quienes accedan a la página sea más personalizada.

Instagram

Instagram es una red social visual, ideal para construir comunidad, mostrar el día a día de la organización y conectar con públicos de forma cercana y rápida.



Descripción de foto: cámara fotográfica que representa el ícono de instagram.

¿Para qué sirve?

- Difundir eventos o actividades realizadas.
- Convocar a charlas, eventos, talleres.
- Compartir logros, testimonios y procesos.
- Visibilizar el trabajo con imágenes y videos.

Ejemplos de contenido:

- Publicaciones con fotos de actividades: compartir imágenes de eventos institucionales, como charlas ofrecidas a otras organizaciones o la participación en eventos, ayuda a visibilizar el trabajo realizado.
- Historias con mensajes breves, dinámicos e interactivos para generar cercanía y mantener comunicación con la audiencia.
- Reels para mostrar proyectos, acciones destacadas o momentos relevantes de la organización.

- Carruseles de imágenes: presentar secuencias de fotos acompañadas de datos relevantes tales como; cuando surgió UNCU, qué cometidos tiene, como es la dinámica con sus socios, cómo participar de las actividades.

Algunas recomendaciones:

- Usar siempre la misma tipografía (apta para lectores de pantalla) y colores (con un contraste pertinente) para mantener una estética coherente.
- Mantener, en este caso, una coherencia visual y comunicativa al momento de diferenciar las publicaciones institucionales de UNCU y del área de servicios.
- Acompañar las imágenes con textos breves, claros y con emojis si el tono lo permite.
- Interactuar con la audiencia, responder mensajes y comentarios, hacer encuestas mediante historias, entre otras cosas.

Correo electrónico

El correo electrónico es un canal directo y personalizado, útil para enviar información de carácter formal, detallada o interna.



Descripción de foto: un sobre con una letra dentro, representando al correo electrónico.

¿Para qué sirve?

- Enviar convocatorias, informes, boletines.
- Comunicar decisiones institucionales.
- Mantener el contacto con miembros del equipo (Directiva y empleados), socios, colaboradores o voluntarios.

Ejemplos de contenido:

- Boletín mensual con contenido variado.
- Convocatorias a actividades o eventos.
- Informes o actas de reuniones.

Algunas recomendaciones:

- Usar un asunto claro y breve.
- Estructurar el contenido con títulos y párrafos cortos.
- Incluir firma institucional o pie con logo.

Cuidar la ortografía y el tono del mensaje, que generalmente suele ser más formal que el utilizado en redes sociales.

Recomendaciones generales para todas las plataformas digitales:

Colores: emplear siempre la misma paleta de colores institucionales. Esto refuerza el reconocimiento visual. Elegir colores que refuercen la accesibilidad (por ejemplo, colores con buen contraste) para asegurar la legibilidad.

Tipografías: utilizar no más de dos tipografías distintas. Elegir fuentes claras, legibles, compatibles con el uso del lector de pantalla, y coherentes con la identidad (por ejemplo, una tipografía formal y una que genere más cercanía).

Tono: puede ser formal, cercano, técnico, emotivo, etc., pero debe ser consistente a la interna de cada uno de los canales.

Logotipo e identidad visual: incluir el logo de forma equilibrada y coherente. Mantener el mismo estilo visual en todas las publicaciones.

Adaptación: cada canal requiere un lenguaje propio. Es importante tener en cuenta que tanto la forma como el propósito del mensaje varían dependiendo del canal empleado.

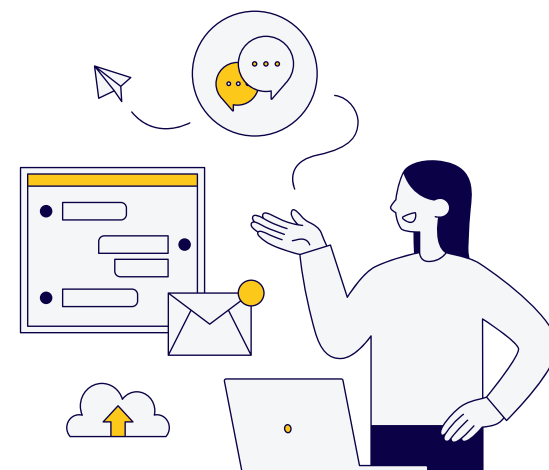
Estrategia de comunicación externa

La estrategia en la comunicación es una visión global y transversal de la organización que se proyecta a corto, mediano y largo plazo, es una mirada general debido a que afecta a toda la organización.

Esta estrategia debe anticiparse a posibles escenarios futuros, por lo que requiere ser flexible, proactiva y adaptable en un entorno dinámico e incierto. No obstante, esto no significa que deba modificarse de forma constante, sino únicamente cuando el contexto lo demande o se produzcan cambios significativos que lo justifiquen.

Descripción de foto:

una persona con íconos de computadoras y correos.



Para diseñar una estrategia de comunicación, es necesario:

1. Conocer la organización

El punto de partida para la creación de una estrategia es conocer a la organización de la que se es parte o con la que se está trabajando. Por esto, es fundamental hacerse preguntas como:

- ¿Para qué existe nuestra organización?: Esto corresponde a la misión de la organización.
- ¿Qué queremos lograr?: Esto corresponde a la visión de la organización.
- ¿Cómo podemos comunicar esto hacia afuera? Aquí se empieza a gestar la estrategia de comunicación de la organización.

Se puede indagar en este tipo de preguntas en instancias de reunión, donde se intercambien ideas. Otra herramienta a utilizar es el FODA, herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar sus fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).

2. Definir los objetivos de la estrategia de comunicación

Todo plan estratégico debe estar respaldado por objetivos concretos, que funcionan como referencias claras para evaluar si la estrategia está dando los resultados esperados. Estos objetivos permiten medir avances, destacar desvíos y tomar decisiones informadas. Cada objetivo debe contar con personas responsables y plazos definidos para su cumplimiento, lo que facilita la planificación, el seguimiento y la rendición de cuentas.

Para garantizar que los objetivos sean claros y alcanzables, puede aplicarse la metodología conocida como "objetivos SMART". Este enfoque utiliza un acrónimo en inglés que significa "inteligente", y cada letra representa una característica clave que debe cumplir un buen objetivo:

- **Específicos (Specific en inglés):** objetivo claro, conciso y bien definido. Debe responder a las preguntas qué, quién, dónde, cuándo y por qué.
- **Medibles (Measurable en inglés):** son aquellos que se pueden medir y verificar rápidamente, permitiendo determinar si se ha alcanzado. Se expresan en números, cifras o fechas, lo que facilita su medición y seguimiento. Ejemplo: Aumentar un 10% la participación de los socios en los talleres proporcionados por UNCU en comparación con el año pasado.
- **Alcanzables (Achievable en inglés):** el objetivo debe ser realista y posible de lograr con los recursos disponibles
- **Relevante (Relevant en inglés):** el objetivo debe ser relevante para la organización y debe estar alineado con la misión y visión de la misma.
- **Con límite de tiempo (Time-bound en inglés):** deben tener una fecha límite o plazo para su cumplimiento. Los plazos evitan que asuntos importantes se dejen para después.

3. Identificar y conocer a los públicos de la organización

Antes de poder identificar a nuestro público, debemos tener en claro qué ofrece nuestra organización, ya sean productos, servicios o programas, así como el valor de los mismos. De esta manera podemos determinar qué tipo de personas u organizaciones podrían estar interesadas en lo que se ofrece.

Pero, **¿qué son los públicos?** Los públicos están divididos en internos y externos. Los internos son aquellos que forman parte de la organización: directiva, empleados, socios. Por otro lado, los externos son aquellos que no pertenecen a la organización, pero se relacionan con ella de alguna manera. Algunos autores lo definen como cualquier persona o grupo que puede incidir en el logro de los objetivos de la organización. El público externo puede estar compuesto por proveedores, instituciones, medios de comunicación, autoridades gubernamentales, entre otros.

Estos públicos pueden influir en la percepción (como los medios de comunicación), o ser fundamentales en la conformación de la organización (como los socios).

Debido a la diversidad de públicos con los que puede contar una organización, resulta fundamental construir una base de datos exhaustiva de esos diferentes públicos, con sus características demográficas y socioculturales, preferencias personales y expectativas con respecto a la organización.

¿Cómo podemos llevar a cabo esa recopilación de datos?

Dependiendo del público, podemos hacer encuestas, entrevistas o grupos focales con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información posible. De esta manera podemos crear un mapa de públicos, y un perfil para cada público, especificando sus características e intereses y haciendo posible de esta manera elegir el canal y el mensaje más adecuado para cada uno.

4. Mensajes y tono de comunicación

Definir los mensajes claves y el tono de la comunicación implica identificar las ideas principales que queremos transmitir a los públicos. Estos mensajes deben ser claros, concisos y concordantes entre sí, con la identidad y los valores de la organización.

¿Cómo podemos llevar esto a cabo?

Conocer a los públicos: como se explicó anteriormente, al momento de recabar los datos de los públicos, podemos ayudarnos generando una base que cuente con información como lo es la edad, medios de comunicación utilizados con frecuencia, intereses, etc.

Diseñar un mensaje para cada público y que sean concordantes entre sí: de acuerdo a cada uno de los públicos que identifiquemos, tales como socios, proveedores, instituciones interesadas, debemos generar una serie de mensajes a transmitir, que si bien resulten diferentes para cada uno, mantengan la coherencia entre sí.

Ejemplo de mensaje y tono dirigido a socios:

- **Canal:** WhatsApp.
- **Motivo:** Reafirmar nuestro propósito como institución y agradecer el apoyo de los socios.
- **Destinatario:** Los socios de UNCU.
- **Tono:** Cercano pero enmarcado institucionalmente.
- **Mensaje:** Estimados/as socios/as, desde nuestra organización trabajamos día a día para reivindicar los derechos de las personas con discapacidad visual, a través de nuestras propuestas de participación social, educativa y laboral. Agradecemos su constante apoyo, juntos seguiremos avanzando hacia la construcción de una sociedad con igualdad de oportunidades.

Ejemplo de mensaje y tono para organizaciones interesadas (ONGs, organizaciones educativas o sociales):

- **Canal:** Correo electrónico.
- **Motivo:** Buscar organizaciones que colaboren con UNCU.
- **Destinatario:** Organizaciones educativas, sociales, ONGs.
- **Tono:** Inspirador, institucional, propositivo.
- **Mensaje:** Somos una organización dedicada a reivindicar los derechos de las personas con discapacidad visual y a fomentar la inclusión de las mismas a través de actividades sociales, programas educativos y laborales. Nos encantaría poder explorar oportunidades de colaboración, intercambio de experiencias o desarrollo de proyectos en conjunto que promuevan la accesibilidad y la participación. A continuación le adjuntamos más información sobre nosotros y nuestra propuesta de colaboración.

¿Qué es un mapa de públicos?

Para llevar a cabo este mapeo, es fundamental comenzar con la elaboración de una lista que incluya todos los públicos con los que se relaciona la organización.

Esta identificación debe basarse en criterios lógicos como la dependencia, la participación y la interferencia. Además, es importante clasificar a estos públicos en esenciales y no esenciales, según su nivel de relevancia e impacto en el funcionamiento y los objetivos de la organización.

Como se mencionó anteriormente, para construir un mapa de públicos efectivo, es necesario evaluar a cada grupo según tres criterios fundamentales: dependencia, participación e interferencia. Estos permiten identificar el nivel de relevancia e impacto de cada público en la organización. A continuación, se explican cada uno de ellos:

- **Dependencia:** Este criterio analiza la relación de necesidad entre la organización y el público. Se evalúa si el público depende de la organización, si la organización depende del público, o si existe una dependencia mutua. Por ejemplo, los empleados de UNCU dependen de la institución para recibir su salario, pero a su vez, UNCU necesita de ellos para operar. Este tipo de relación mutua es clave, ya que cualquier cambio afecta directamente a ambas partes.
- **Participación:** se refiere al nivel de involucramiento del público en las actividades, procesos y decisiones de la organización. Cuanto mayor sea su participación, mayor será su compromiso. Por ejemplo, los socios de UNCU que intervienen en la toma de decisiones o asisten regularmente a convocatorias muestran un alto grado de implicación, y por tanto, requieren canales de comunicación bidireccionales y espacios de retroalimentación.

- **Interferencia:** este criterio mide la capacidad del público para influir en el funcionamiento o en la imagen pública de la organización. Por ejemplo, si un grupo de socios decide dejar de pagar su cuota mensual en desacuerdo con ciertas decisiones de UNCU, ese ingreso perdido puede afectar el sostenimiento financiero de la institución, generando una interferencia significativa.

Una vez que se cuenta con una lista detallada de los públicos de la organización, se los clasifica según estos **tres criterios**:

- Si un público cumple sólo uno de los criterios, se considera latente, con una prioridad baja.
- Si cumple dos criterios, es un público expectante, con prioridad media.
- Si cumple los tres criterios, se clasifica como un público clave, con prioridad alta.

Finalmente, para completar el mapa de públicos, es necesario realizar una segunda clasificación, esta vez entre públicos esenciales y no esenciales, esto según el nivel de impacto que tienen sobre el funcionamiento estratégico de la organización. Desarrollemos entonces qué significan estos conceptos:

Públicos esenciales: son aquellos claves para el funcionamiento de la organización. Su existencia es fundamental para su constitución, para el mantenimiento de su estructura y la ejecución de sus actividades. Dentro de esta categoría, se distinguen dos subgrupos:

- **Constitutivos:** son públicos que participan activamente en la conformación y sostenimiento de la organización. Aportan recursos para desarrollar sus actividades y cumplir sus fines, por ejemplo, los socios.
- **No constitutivos:** aunque no forman parte directa de la identidad o estructura formal de la organización, contribuyen de manera significativa a su visibilidad y mantenimiento. Pueden brindar apoyo económico, logístico o simbólico, por ejemplo, consumidores que adquieren productos o servicios sin ser socios, proveedores, financiadores, personal rentado.

Públicos no esenciales: estos públicos se definen por el grado de participación en las actividades de la organización, se caracterizan por un nivel de participación ocasional o externo, es decir, no se encuentran asociados a los procesos de producción de la organización, sino que actúan externamente en la promoción institucional. Ayudan a crear reputación, alcance, y son relevantes a mediano y largo plazo.

Aunque su impacto no es directo ni constante, pueden influir en determinados contextos o momentos clave. Ejemplo: otras organizaciones y actores con las que la organización teje vínculos y alianzas, como puede ser la Facultad de Información y Comunicación.

¿Cómo construir el mapa de públicos?

Se debe elaborar un diagrama que incluya tanto los públicos esenciales como los no esenciales, indicando junto a cada uno el nivel de prioridad: baja, media o alta. Además, se puede incorporar una clasificación adicional basada en sus características y naturaleza, por ejemplo: medios de comunicación y difusión, organizaciones sociales, colectivos, entre otros.

Este enfoque permite a la organización identificar claramente de quiénes depende, cuáles públicos deben ser prioridad en las estrategias de comunicación y, en consecuencia, adaptar los mensajes según las particularidades de cada audiencia.

¿Cómo generar espacios de retroalimentación con los socios para mejorar el fortalecimiento con los públicos?

Una vez identificados nuestros públicos y desarrollada una estrategia para los mismos, es necesario generar espacios de retroalimentación donde se puedan poner sobre la mesa distintas propuestas, opiniones y sugerencias. La relación con los públicos no solo implica que la organización transmita información y el público escuche pasivamente, sino que se trata de crear canales y transmitir mensajes que promuevan la participación y el crecimiento en conjunto.

Por esta razón, es esencial que se generen diferentes espacios donde se pueda gestar el trabajo colaborativo. A continuación, se presentan algunas ideas breves sobre posibles instancias.

Encuentros periódicos participativos:

Realizar reuniones, asambleas o talleres, en formato presencial o virtual, con metodologías participativas, donde se puedan discutir temas esenciales para todas las partes involucradas. Por ejemplo, cómo son las formas de comunicación actuales, si estas son efectivas, hacia donde moverse comunicacionalmente como organización. Utilizar metodologías como lluvia de ideas, mapeos colectivos, técnicas proyectivas, entre otras.

Encuestas y formularios:

Aplicar encuestas periódicas para conocer la percepción de los socios sobre los servicios, los mensajes que se transmiten, las formas actuales de comunicación, y el funcionamiento interno. Esta herramienta es útil a la hora de recabar datos que luego pueden ser utilizados como insumos para mejorar en diversos aspectos, además, es conveniente para socios que se encuentren lejos, o que por razones personales no puedan dirigirse a la sede de UNCU para expresar opiniones y sugerencias o para ser partícipes en las instancias.

Grupos de trabajo temáticos:

Formar grupos de socios (con el objetivo de fomentar la participación), que trabajen sobre ciertas áreas temáticas. Por ejemplo, que se involucren en el armado de talleres o en charlas dadas en otras instituciones, donde puedan contar experiencias propias.

Transparencia en las devoluciones:

Es esencial comunicar los resultados de la retroalimentación recibida; qué propuestas se implementarán, cuales no, por qué razones. Esta devolución periódica tiene como propósito reducir la incertidumbre que puede surgir en los socios respecto a cómo fueron consideradas sus propuestas.

Comunicación en situaciones de crisis

¿Cómo afrontar una crisis?

Toda organización, en algún momento, puede enfrentarse a una crisis. Estos procesos suelen ser inesperados y no siguen un desarrollo lineal, por lo que la comunicación adquiere un rol central en su manejo. Cuando una organización enfrenta una crisis, las decisiones que se toman y las acciones que se implementan durante las primeras 24 horas son determinantes. Este periodo inicial es crítico, ya que puede marcar la diferencia entre contener la situación de forma efectiva o agravar sus consecuencias a largo plazo.

Cuando se desencadena una crisis la forma en que se gestiona y transmite la información a través de los distintos canales es clave para informar adecuadamente sobre lo ocurrido y mitigar posibles impactos negativos.

Saber comunicar de manera efectiva en contextos de crisis es fundamental. Una mala gestión comunicacional puede agravar la situación y dañar la imagen organizacional, tanto ante los públicos esenciales como ante la sociedad en general. Por el contrario, una comunicación clara, coherente y transparente puede convertirse en una oportunidad para fortalecer la confianza y la credibilidad de la organización.

Ante una crisis, existen diferentes formas de actuar. Algunas personas creen que las medidas deben implementarse una vez que la dificultad ocurre. Sin embargo, una visión estratégica y resolutive propone desarrollar acciones previas y de planificación, con protocolos establecidos que permitan anticiparse y responder con eficacia.

Es por esto, que esta última forma de actuar representa una adecuada gestión de crisis. El contar con un protocolo de crisis habilita que el equipo de la organización esté más preparado para responder de forma eficiente, siguiendo lineamientos definidos y alineados con objetivos comunes.

De esta manera, el impacto negativo de la crisis puede reducirse, e incluso, en algunos casos, la crisis puede suponer un nuevo punto de partida.

Para reconocer una crisis es importante tener presente que puede haber diferentes tipos de crisis organizacionales:

- **Crisis evitables:** que suelen tener raíces en el interior de la organización y en muchos casos presentar indicios de que estas situaciones se avecinan, son situaciones que en muchos casos podrían haberse evitado (por ejemplo: conflictos sobre un mismo tema mal resuelto o no atendidos).

- **Crisis no evitables:** tiene raíces generalmente en el ámbito externo a la organización, en agentes de la naturaleza o acciones humanas no controlables por la organización.

Las **crisis y conflictos son cosas diferentes.**

Las crisis destabilizan profundamente a la organización, amenaza los objetivos de la misma y colabora con la emergencia de conflictos internos. Un conflicto en cambio, si bien altera la estructura simbólica de la organización no pone en riesgo sus valores.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la gestión de una crisis puede dividirse en tres fases:

Primera fase: denominada como pre-crisis. En esta etapa se identifican señales o antecedentes que podrían derivar en una crisis.

Aunque los riesgos aún no representan un daño significativo para la organización, este es el momento ideal para actuar preventivamente. En esta etapa se pueden diseñar mecanismos de acción y activar protocolos que permitan evitar que la situación evolucione hacia una crisis real.

Ejemplo: se comienza a comentar de manera informal, fuera de la organización, que no se comunicó una decisión fundamental en la gestión de la organización. La tardía llegada de la información a los socios ocasiona malestar que se comienza a verbalizar, llegando a la organización como un reclamo.

Segunda fase: la crisis en sí misma. Esta fase se presenta cuando las medidas preventivas no han sido suficientes y la situación adquiere conocimiento público, pudiendo incluso captar la atención de los medios de comunicación.

Es crucial que la organización asuma su responsabilidad y comunique con transparencia lo que está ocurriendo. Ocultar información puede generar una imagen negativa y desconfianza. Es aquí que cobra importancia contar con un protocolo de gestión de crisis sólido y eficaz.

En este paso es esencial definir voceros, controlar el flujo de información y establecer canales de escucha con las personas afectadas. Se deben evitar las justificaciones que minimicen el problema; en cambio se debe explicar lo sucedido y qué medidas se están tomando para solucionarlo.

Tercera fase: denominada como post-crisis. Una vez superada la crisis, la organización entra en una etapa de normalización. Esta es una fase clave para reflexionar sobre los errores y aciertos, y convertir esa experiencia en aprendizaje. El análisis post-crisis es esencial para fortalecer futuras respuestas y estar mejor preparados ante nuevos desafíos.

Importancia de la capacitación en comunicación

Contar con un comunicador o una persona capacitada en temas referentes a la comunicación organizacional significa disponer de un pilar de suma importancia, no solo en cada etapa de una crisis, sino también en el día a día de la organización. Tener conocimientos sobre el tema hace que sea posible brindar respuestas claras y precisas, y buscar mecanismos que resulten fructíferos a la hora de enfrentar estas situaciones. Además, permite contar con las herramientas necesarias para comunicar antes, durante y después de una crisis, tanto interna como externamente.

Indicadores como herramienta clave para evaluar los procesos

Un aspecto fundamental al evaluar los procesos comunicacionales de una organización es el uso de indicadores de rendimiento, conocidos como KPI (Key Performance Indicator).

Estos indicadores permiten medir de forma concreta y objetiva el progreso hacia objetivos previamente establecidos, tanto en términos de espacio como de tiempo.

En otras palabras, los KPI son métricas que ayudan a entender cómo está evolucionando la organización, ofreciendo información valiosa para la toma de decisiones basadas en datos.

Es recomendable trabajar con al menos dos tipos de KPI:

Uno correspondiente a analizar y comprender el pasado de la organización y uno que muestre lo que está sucediendo en el presente de la organización. lo que está pasando.

Esta combinación permite evaluar el progreso, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de comunicación de forma más precisa y efectiva.

Algunos ejemplos de KPI aplicados a la comunicación son:

- **KPI: Alcance**

¿Qué mide?: cuántas personas vieron el mensaje.

Ejemplo: 100 vistas en el perfil de Instagram.

- **KPI: Tasa de apertura**

¿Qué mide?: el interés del público en el contenido enviado (por ejemplo, un link de una convocatoria por un grupo de Whatsapp).

Ejemplo: 38% de apertura en dicho link.

- **KPI: Tasa de participación**

¿Qué mide?: el compromiso del público con las acciones comunicativas.

Ejemplo: 70 personas inscritas en un taller

- **KPI: Reputación o percepción**

¿Qué mide?: la imagen o valoración que el público tiene de la organización.

Ejemplo: 65% de los encuestados tienen una opinión positiva de la organización.

Una vez obtenidos los datos mencionados anteriormente, como organización es fundamental formularse algunas preguntas clave:

- ¿Se alcanzó el objetivo propuesto?
- ¿Se llegó a la cantidad de personas que se deseaba?
- ¿La estrategia de comunicación fue efectiva o es necesario realizar ajustes?

Estas preguntas, que suelen surgir especialmente en contextos de incertidumbre, son esenciales para desarrollar una mirada crítica sobre nuestras acciones y fortalecer de forma continua nuestras estrategias comunicacionales.

El análisis de los indicadores no debe ser un fin en sí mismo, sino una herramienta para la mejora constante.

Descripción de foto:
una gráfica de barras ascendente.



Por ejemplo, si se evalúa el rendimiento de un mensaje enviado por UNCU a sus socios y los resultados no alcanzan las expectativas en términos de alcance, respuestas o interacciones, será necesario revisar distintos factores, como:

- **Canal utilizado:** tal vez el canal no era el más adecuado para el público objetivo.
- **Horario de envío:** probar con los "horarios pico" puede mejorar los resultados.
- **Título o asunto:** un título más atractivo o directo puede captar más atención.
- **Redacción del contenido:** un mensaje claro y adaptado al público es un punto esencial.

Haciendo un recorrido sobre todo el contenido de la presente guía, se adjuntan algunos datos clave a tener en cuenta al momento de generar una planificación estratégica de comunicación, a las que se le puede aplicar los indicadores anteriormente mencionados.

Conocimiento de nuestro público esencial:

Comprender a quién nos dirigimos es clave para diseñar actividades y mensajes más efectivos. Para eso, se puede:

- Analizar qué temáticas han generado mayor interés a lo largo del tiempo, para orientar futuras iniciativas en esa dirección.
- Identificar qué rangos etarios o perfiles participan con mayor frecuencia en talleres u otras actividades, lo que permite segmentar la comunicación de manera más estratégica.

Ajustar la estrategia para llegar a nuevos públicos:

Cuando ciertos grupos no están siendo alcanzados con éxito, es necesario revisar la estrategia y aplicar ajustes como:

- Incorporar nuevas temáticas o reformular las existentes para captar el interés de esos públicos.
- Explorar otros canales de difusión más utilizados por estos segmentos (por ejemplo, redes sociales específicas o espacios comunitarios).
- Incluir referentes o voces cercanas a esos públicos para generar mayor identificación, confianza y conexión emocional.

Diversificar los formatos de comunicación:

Dado que no todas las personas procesan la información de la misma manera, es importante ofrecer variedad en los formatos comunicacionales.

La implementación de estas acciones, junto con una evaluación constante de los indicadores, permite construir una comunicación más eficaz e inclusiva.

Por último destacar la idea de que la comunicación organizacional es mucho más que el intercambio de información: es la base sobre la cual se construyen relaciones sólidas, equipos eficientes y una cultura organizacional coherente.

Con esta guía, buscamos proporcionar herramientas y lineamientos que fortalezcan la conexión entre las personas y los objetivos institucionales.

Invitamos a cada miembro de la organización a asumir un rol activo en la construcción de una comunicación clara, empática y efectiva, que contribuya al crecimiento y éxito colectivo, comunicando con propósito y construyendo con sentido.

Descripción de foto:
personas en un círculo.



5.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aljure, S., A. (2015). El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Chía: Universidad de La Sabana – Universitat Oberta de Catalunya, 2015.

Capriotti, P. (2021). DircomMAP. Dirección estratégica de comunicación. Barcelona: Bidireccional.

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

Costa, J., (1995). Identidad corporativa. México: Trillas, SIGMA.

Etkin, Eugenia. (2020). Comunicación Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en Argentina.

Enrique, Ana Maria (2008). La gestión de comunicación en situaciones de crisis.

Ferrari, M. & França, F., (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía ediciones.

Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay. Manual de comunicación digital. Ideas para pensar la comunicación en las cooperativas de trabajo.

Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID (2013). Comunicación estratégica y gestión de conocimiento.

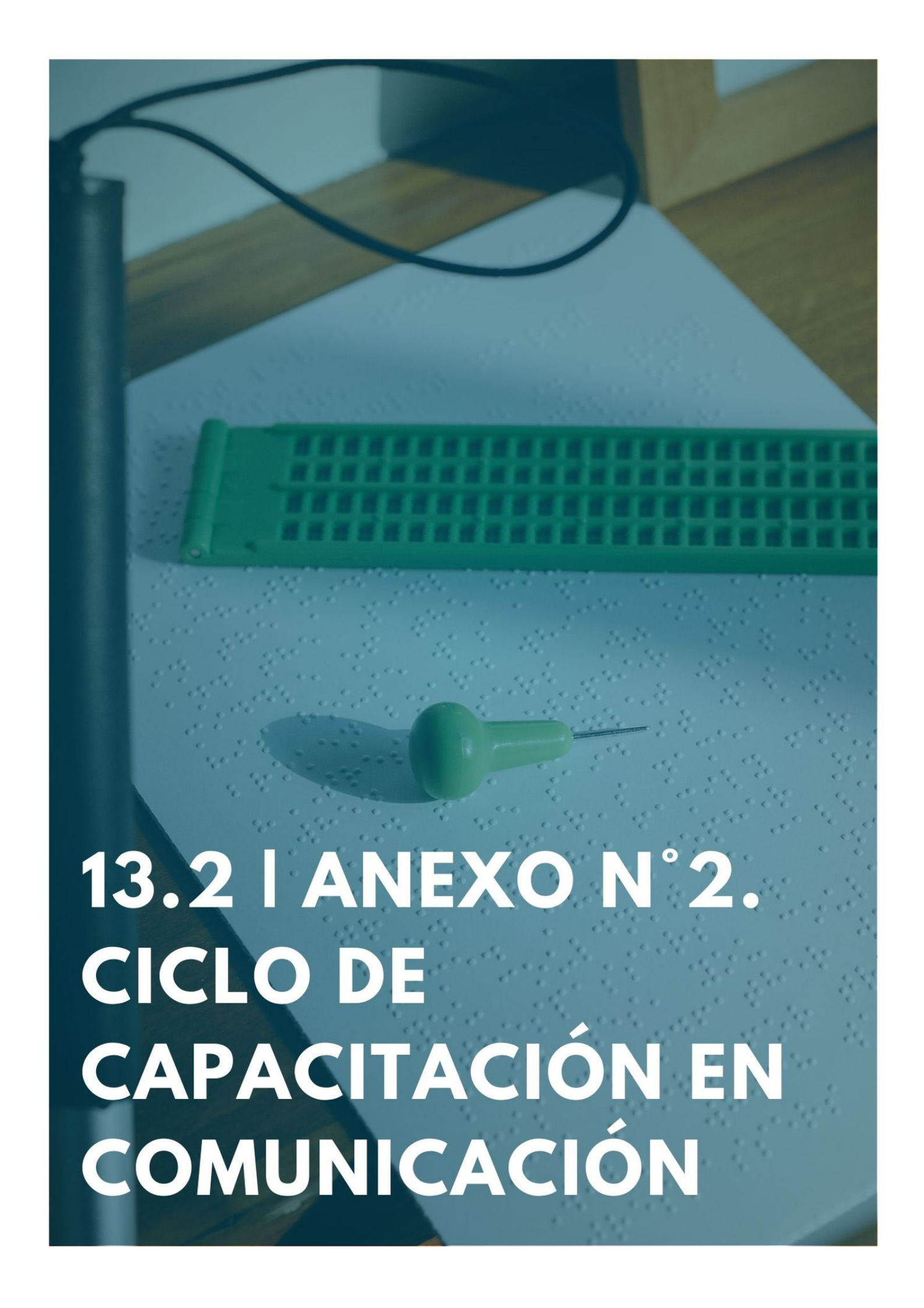
García y Smolak. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa.

Garrido, Francisco J. (2020). Pensamiento estratégico.

Herranz de la Casa, J. (2007). La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos.

Inés Pepe, Ana. (2011). Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. Revista dixit N° 14.

Kreps, G. (1995) La comunicación en las organizaciones. Buenos Aires: Addison-Wessley Iberoamericana.



13.2 | ANEXO N°2. CICLO DE CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN

CICLO DE CAPACITACIONES EN COMUNICACIÓN



Facultad de
Información y
Comunicación



Este QR direcciona al formato digital
accesible de la guía de buenas
prácticas en comunicación.

TALLER N°1: COMUNICACIÓN INTERNA

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?

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

La comunicación interna no es solo “mandar mensajes”, sino una herramienta que usamos para que el equipo funcione, se sienta parte, entienda qué está pasando y pueda actuar en conjunto.

Es clave para evitar confusiones, conflictos, y lograr que todas las personas puedan participar, opinar y coordinar acciones.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

En muchas organizaciones colectivas, es común que quienes comparten espacios de trabajo también compartan lazos afectivos y se puede convertir en un obstáculo cuando esa cercanía del vínculo impide reconocer, validar y seguir referencias, responsabilidades y roles diferentes dentro de la organización.

Para esto es importante:

- Reconocer los roles: Cada persona tiene un rol asignado dentro de la organización. Este rol debe ser respetado independientemente del vínculo personal que se tenga con esa persona.
- Situaciones que entrelazan ambos aspectos: Cuando surjan situaciones en las que se mezclan lo personal y lo que se hace en la organización, es importante poder nombrarlo con respeto. “Estoy hablando desde mi rol de ...” puede ser una frase útil para delimitar espacios.
- Separar los espacios de cada situación: Si es necesario tener conversaciones difíciles, procurar realizarlas en un entorno y momento específico para hablar de uncu. No resolver conflictos de uncu en contextos sociales o de amistad.

ROLES Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los roles organizacionales son las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a cada integrante dentro de una estructura institucional. No se trata solo de un título, sino de un compromiso funcional con la misión y los objetivos de la organización.

La estrategia en la comunicación es una visión global y transversal de la organización que se proyecta a medio y largo plazo. [...] Es una guía de actuación en una dirección que orienta, impulsa y da libertad de acción a las tácticas. Algunas tácticas pueden no seguir fielmente la línea estratégica, porque deben dar respuestas a una situación puntual.

EJERCICIO PRÁCTICO

GRUPO 1

Hay una reunión pautada en la semana, no podré concurrir y le aviso a un miembro del equipo que no es mi referente. Al estar reunidos, mi referente se entera por medio de esa persona que no podré asistir. A su vez, se trataron temas importantes y no se le avisó al miembro faltante. ¿Qué conflictos crees que generará esto? ¿Cuáles son las posibles soluciones?

GRUPO 2

Se llevará a cabo una reunión para establecer objetivos anuales de UNCU. En esa reunión, ¿qué pasos se seguirán para diseñar esa estrategia?

REFLEXIÓN GRUPAL

¿Qué tan claro fue el mensaje?

¿Qué tono se utilizó?

¿Se podría mejorar?

¿Qué haríamos diferente?



CICLO DE CAPACITACIONES EN COMUNICACIÓN



Facultad de
Información y
Comunicación



TALLER N°2: COMUNICACIÓN EXTERNA

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN EXTERNA?

La comunicación externa es el conjunto de estrategias, acciones y mensajes que una organización utiliza para interactuar con públicos ajenos a ella, como puede ser la sociedad en general, con el objetivo de proyectar una imagen coherente, fortalecer su reputación, informar sobre sus actividades y promover sus productos, servicios o valores

Para fomentar una comunicación externa efectiva, es fundamental atender primero a la comunicación interna, ya que ambas se encuentran estrechamente ligadas. Una comunicación interna sólida contribuye a consolidar la identidad organizacional, es decir, la esencia, valores y cultura que definen a la institución. Esta identidad, a su vez, se proyecta hacia el exterior y moldea la imagen organizacional: la forma en que el público percibe a la organización, su “cara” o reputación construida a partir de lo que dice, hace y cómo se comporta.

¿QUÉ SON LOS PÚBLICOS?

PÚBLICOS ESCENCIALES

Son aquellos clave para el funcionamiento de la organización, la organización depende de sus públicos esenciales para su constitución, para mantener su estructura y ejecutar sus actividades.

- **Constitutivos:** Pueden aportar recursos para desarrollar sus actividades y cumplir sus fines.
- **No constitutivos:** No interfieren en la constitución e identidad de la org, si ayudan en la viabilidad y mantenimiento.

PÚBLICOS NO ESCENCIALES

Estos públicos se definen por el grado de participación en las actividades de la organización. No se encuentran asociados a los procesos de producción de la organización, sino que actúan externamente en la promoción institucional. Ayudan a crear reputación, alcance, y son relevantes a mediano y largo plazo en situaciones específicas.

¿CÓMO IDENTIFICAR AL PÚBLICO OBJETIVO?

ANALIZAR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¿QUE OFRECEMOS COMO INSTITUCIÓN?

¿A QUIENES QUEREMOS LLEGAR?

¿QUÉ RECURSOS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN TENEMOS PARA COMUNICARNOS?

Esto va a permitir que podamos diseñar de manera estratégica mensajes específicos para cada público, con un tono adecuado y coherente con la identidad institucional de la organización.

EJERCICIO: REALIZACIÓN DE UN ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

Características y habilidades internas

- Personal rentado comprometido, con iniciativa, proactividad, motivación y disposición para el diálogo.
- Miembros de la directiva representativos, que se consolidan como referentes dentro del colectivo.
- Socios comprometidos con la misión y visión de la organización.
- Convicción en los valores institucionales.
- Todos siguen una misma línea de trabajo.
- Alta capacidad de adaptación por parte de los funcionarios ante distintos contextos y desafíos.

OPORTUNIDADES

Características y habilidades externas

- Creciente inclusión del tema de la discapacidad en la sociedad civil, en un contexto social propicio para su visualización y abordaje.
- Disponibilidad de fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas, orientadas a iniciativas sociales y comunitarias.
 - Marco legislativo en evolución, con normativas que respaldan y promueven los derechos vinculados a las personas de este colectivo.

ANÁLISIS FODA

DEBILIDADES

Dificultades y limitaciones internas

- Insuficiencia de personal.
- Asumen múltiples funciones y tareas simultáneamente.
- Falta de espacios de integración para incorporar nuevos socios o colaboradores.
- Dependencia del trabajo voluntario, con renuncias que afectan la continuidad y estabilidad operativa.
- Enfoque en asuntos urgentes, sin una adecuada priorización estratégica de las acciones.
- Limitaciones en la infraestructura.
- Falta de formación en comunicación que dificulta la transmisión efectiva de los mensajes.

AMENAZAS

Dificultades y limitaciones externas

- Dependencia económica de un tercero, con recursos materiales y económicos limitados.
- Desinformación generalizada sobre las personas ciegas o de baja visión, lo que dificulta el alcance y el impacto de las acciones institucionales.
- Escasa articulación y coordinación entre distintos actores de la sociedad con Uncu.
- Escasa presencia en medios de comunicación tradicionales.

(Leer descripción del FODA en “Anexos” del Plan Estratégico de Comunicación)



CICLO DE CAPACITACIONES EN COMUNICACIÓN



Facultad de
Información y
Comunicación



TALLER N°3: TALLER PARA SOCIOS

CANALES DE COMUNICACIÓN

¿QUÉ CANALES UTILIZAMOS PARA COMUNICARNOS CON UNCU?

¿POR QUÉ IMPORTA EL MEDIO?

Cada medio o canal de comunicación tiene sus propias características que lo hacen más o menos apropiado según lo que queremos comunicar, a quién se lo decimos, y en qué situación.

Podemos hacernos algunas preguntas clave para pensar esto:

- ¿El mensaje es urgente?
- ¿Es necesario dejar registro escrito?
- ¿Estoy en un contexto formal o informal?

TRANSICIÓN HACIA NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN

En organizaciones sociales la comunicación del día a día suele ser natural, muchas veces de forma informal y espontánea: mensajes por WhatsApp, llamadas entre conocidos, comentarios al pasar en las reuniones, etc.

Esta informalidad o espontaneidad, si bien es puede funcionar en ciertos contextos, a medida que la organización crece o se diversifica se debe fomentar una forma de comunicación en común para evitar malentendidos.

Es necesario transitar hacia formas más formales o estructuradas de comunicarse, sin perder cercanía, pero logrando que:

- La información circule bien.
- Todos puedan expresarse sin inseguridad
- Se distinguen los espacios informales (para lo cotidiano) de los formales (para decisiones importantes).

RELACIONES DE AMISTAD EN UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para dar a entender la separación entre el rol profesional y el vínculo personal, es clave utilizar una comunicación clara y asertiva. Esto implica expresar los mensajes de forma directa, respetuosa y sin ambigüedades, dejando en claro cuáles son las funciones, responsabilidades y límites que corresponden al rol, sin que esto afecte la cordialidad ni el respeto hacia la persona.

¿Estoy hablando desde el rol como socio o desde la emoción?

¿El canal que estoy usando es el adecuado?

¿Estoy dejando espacio al otro para responder?

EJERCICIO: TÉCNICAS PROYECTIVAS



Las técnicas proyectivas son herramientas psicológicas que buscan revelar aspectos inconscientes de la personalidad a través de la interpretación de estímulos ambiguos, como imágenes, palabras o situaciones.



Si UNCU fuese un animal, ¿qué animal sería?

Se busca explorar que:

- Si se ve como algo fuerte, ágil, lento, protector, territorial, silencioso, salvaje, doméstico, colaborativo, solitario, etc.
- Qué cualidades emergen (¿es activa o pasiva? ¿reacciona o propone? ¿acompaña o lidera?)



Si la comunicación fuese un personaje, ¿cuál sería?

Se busca explorar que:

- Cómo se percibe el estilo comunicacional actual: ¿es accesible, claro, caótico, autoritario, amigable, informal, invisible?
- Qué emociones genera: ¿frustración, entusiasmo, indiferencia, miedo, cercanía?



A photograph of a green pushpin lying on a blue grid paper. In the background, a green keyboard is visible. The entire image has a blue tint.

13.4 | ANEXO N°3. PRESUPUESTOS

Solicitud de presupuesto para guía formato A5

Cotizaciones Copiplan <cotizaciones@copiplan.com.uy>
Para: Julieta Menendez <julietamenendez8@gmail.com>

1 de julio de 2025, 2:53 p.m.

Buenas tardes Julieta

Envío presupuesto por lo solicitado:

Una revista grapada al medio, Tamaño A5 cerrada y A4 abierta, 32 páginas tapa en 160gr o 120gr e interior en papel común color de 90gr: \$708 iva inc
Sino tapa en 170gr e interior en 120gr \$960 iva inc

A las ordenes
Saludos
Valentina

Copiplan
Departamento Web
24111031 int 118
www.copiplan.com.uy



Todas las Sucursales

Lunes a Viernes de 9 a 17:45



www.copiplan.com.uy



[copiplan2](https://www.facebook.com/copiplan2)



[copiplan.uy](https://www.instagram.com/copiplan.uy)



[Texto citado oculto]

Cotización para video documental

DEDALO Films <info@dedalo.com.uy>
Para: Julieta Menendez <julietamenendez8@gmail.com>

15 de mayo de 2025, 1:03 p.m.

Buenas tardes Julieta,

Muchas gracias por contactarnos. En DEDALO Films, estaremos encantados de ayudarles con su video documental.

A continuación le presentamos un presupuesto estimado basado en la información proporcionada:

Producción de Video Documental

- **Jornadas de Rodaje:** 750 USD por jornada (estimado a determinar según las necesidades del proyecto).
- **Edición y Post-Producción:** 350 USD (incluye la edición del material final y una versión adaptada para redes sociales).

Este presupuesto es una estimación inicial y puede ajustarse según los detalles finales del proyecto. Nos gustaría reunirnos con ustedes para entender mejor sus necesidades y elaborar un presupuesto más detallado y personalizado.

Por favor, no dude en contactarnos para coordinar una reunión o si tiene alguna pregunta.

Saludos cordiales,

DEDALO Films



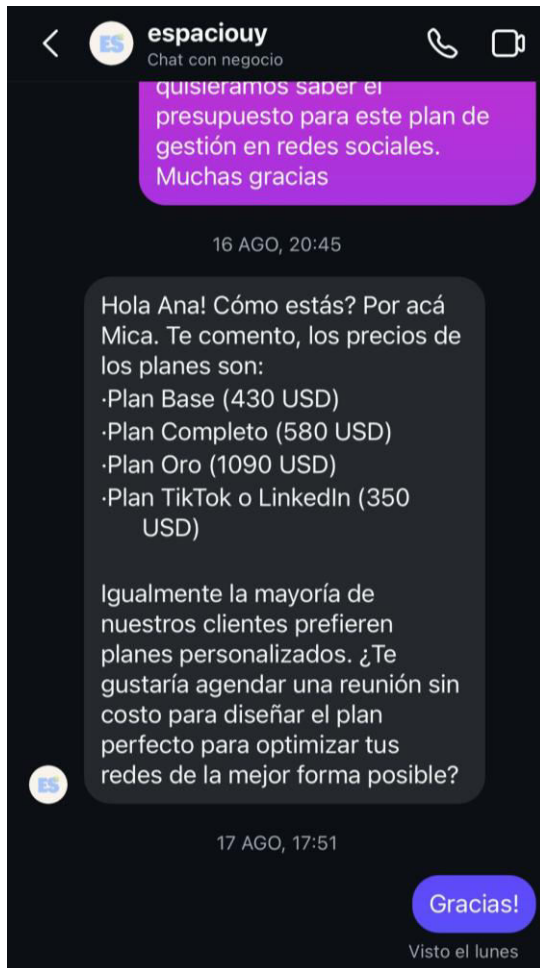
www.dedalo.com.uy
Cerrito 523 pt - Montevideo - Uruguay

Telefonos: +598 99 968 929 / +598 99 174 114

Email: info@dedalo.com.uy

www.dedalo.com.uy

MENSAJE Whatsapp



» Reenviado

El salón del prado se ubica en agraciada 3638 frente al devoto .

Capacidad máxima 70 personas

5 horas de alquiler

Incluye Vajilla completa .

1 persona a cargo del salón

Servicio de pizza canilla libre por 3hs

Mozos y leña para la pizza .

Se puede llevar parlante o Discoteca

Se alquila solo con servicio de pizza del salón

Extras se puede llevar lo que quiera .

Costos.

30 personas \$22000

40 personas \$ 25000

50 personas \$28000

60 personas \$ 30000

70 personas \$35000

Opcional servicio de bebida canilla libre refresco línea coca cola , agua y hielo \$140

Por persona incluye mozo extra

Opcional manteles alquiler 150 cada uno

Contamos también con servicios con calzones , chivitos , picadas , parrillas y más para estos y otros salones .

Somos servicio integral .



15:22

María BoComunicación <maria@bocomunicacion.com>

para mí ▼

jue, 8 may, 15:04



Hola, gracias por la consulta.

Teniendo en cuenta las especificaciones que nos compartiste para el diseño gráfico de la guía de buenas prácticas de comunicación, con una extensión aproximada de 50 páginas a doble faz en tamaño A5, el costo total del trabajo sería de USD 250.

Quedamos a disposición por cualquier consulta o ajuste que necesites sobre el presupuesto.

saludos cordiales

maría



Lic. María Vigo Rocca

Bo! Comunicación

098710234

PROPUESTA DE CREACIÓN DE MAPA DE PÚBLICOS

A solicitud del grupo de estudiantes de FIC, responsables de llevar adelante el diagnóstico comunicacional de la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (UNCU), se detalla a continuación la propuesta y cotización de los productos solicitados: Creación de mapa de públicos de la organización y Modelos gráficos del mapa.

¿CÓMO SE TRABAJA?

Se mantiene reunión para relevar las necesidades del cliente, se redacta en términos de productos/servicios, se valida y/o se realizan los ajustes que sean del caso, y posteriormente se cotiza. Este pedido se procesa en los términos del documento de acciones suministrado por los estudiantes de FIC y tras una reunión virtual mantenida, con los agregados que se entiende necesario sugerir para cumplir con los objetivos de la propuesta. A la vez se señala que, en tanto la comunicación institucional campo dinámico de intervención, podrían configurarse otras demandas durante el proceso de trabajo las que seguirán la ruta establecida (análisis, redacción en términos de productos/servicios, validación y/o ajustes, cotización).

CREACIÓN DE MAPA DE PÚBLICOS Y MODELOS GRÁFICOS DEL MAPA

La dinámica de trabajo implica un activo intercambio con los miembros de la Comisión Directiva para la construcción y validación del mapa de públicos. A la vez, se operará en régimen de consulta tanto para obtener información ampliatoria, identificar y acceder a contactos calificados, y hacer validaciones y evaluaciones de medio camino, entre otros. Por lo tanto, se entiende como contraparte del equipo de comunicación a los miembros de la Comisión Directiva (incluyendo a los delegados que esta incorpore).

Se propone trabajar en relevamiento de información existente, régimen de taller y el desarrollo de encuesta sobre puntos específicos.

Esta etapa incluye estas actividades (presentadas en forma no lineal):

1. Revisión del trabajo de la UNCU, vínculos institucionales, identificación de hitos y sistematización.
2. Taller para identificación, contemplando los criterios de análisis para priorizar y caracterización de públicos referentes ("socios" institucionales y organizacionales), comunidad propia (socios/usuarios), referentes en los trabajos de la asociación civil, otros colectivos que se identifiquen.
3. Diseño y desarrollo de encuesta a realizar a los actores internos identificados.

DETALLE DE LA COTIZACIÓN

Producto	Entregable	HORAS	COSTO (\$U) + IVA
D1	Informe revisión del trabajo de la UNCU	05	9.000
D2	Identificación, caracterización de públicos y realización de encuestas.	20	36.000
D3	Modelo gráfico del mapa	10	4.000
D	TOTAL	35	49.000

CONSIDERACIONES

Se entregarán 2 productos:

1. Modelo gráfico del mapa de públicos.
2. Informe con resultados del trabajo, mapa de públicos, que incluya sugerencias en términos comunicacionales, relacionales y políticos.

TÉRMINOS CONTRACTUALES

La empresa cuenta con certificados ante Dirección General Impositiva, Caja de Profesionales y Banco de Previsión Social al día, se encuentra inscripta en el RUPE y cuenta con inscripción como ECA en INEFOP. Modalidad de facturación electrónica vía empresa unipersonal, con la flexibilidad para acordar el pago por horas mensuales, u horas de cada etapa o distribuirlo en forma equitativa durante los meses de la contratación. A los costos expresados hay que sumar el IVA del 22%

18/09/2025

Taller Comunicación Efectiva

Lunes 27 y Martes 28
de Mayo. De 9 a 12 Hs.

Registro en www.cade.com.uy



COORDINA Y EXPONE:
Lic. Paula Di Gaeta

DIRIGIDO A:

El taller está dirigido a todas aquellas personas que deseen mejorar la calidad de su comunicación

OBJETIVO DEL CURSO/TALLER:

Este Taller brindará conocimientos formativos profesionales que contribuyan a desarrollar competencias que mejoren el estilo de comunicación dentro de los equipos.

PROGRAMA:

Objetivos específicos: al finalizar este Taller, las participantes estarán en condiciones de:

- Conocer los tres estilos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo.
- Aprender a diferenciarlos e identificar en cada momento cuál pueden estar adoptando.
- Analizar qué significa ser asertivo y empático, identificando los obstáculos para actuar de manera asertiva.
- Comprender la importancia de tener una comunicación efectiva con el fin de obtener una mejora en la calidad de los vínculos.
- Aprender y entrenar nuevas estrategias de comunicación más eficaces para desarrollar relaciones sanas.

Propuesta de valor y metodología:

El Taller propuesto desarrolla en profundidad distintas técnicas mediante una metodología

interactiva y participativa. Además de los ejemplos que incluye el facilitador, se integran también las situaciones reales de los participantes, a fin de que puedan comenzar a practicarlas desde el primer día en su propio lugar de trabajo y hasta en su vida personal.

Contenido del Taller – Comunicación Efectiva

¿Qué necesitamos para comunicarnos?

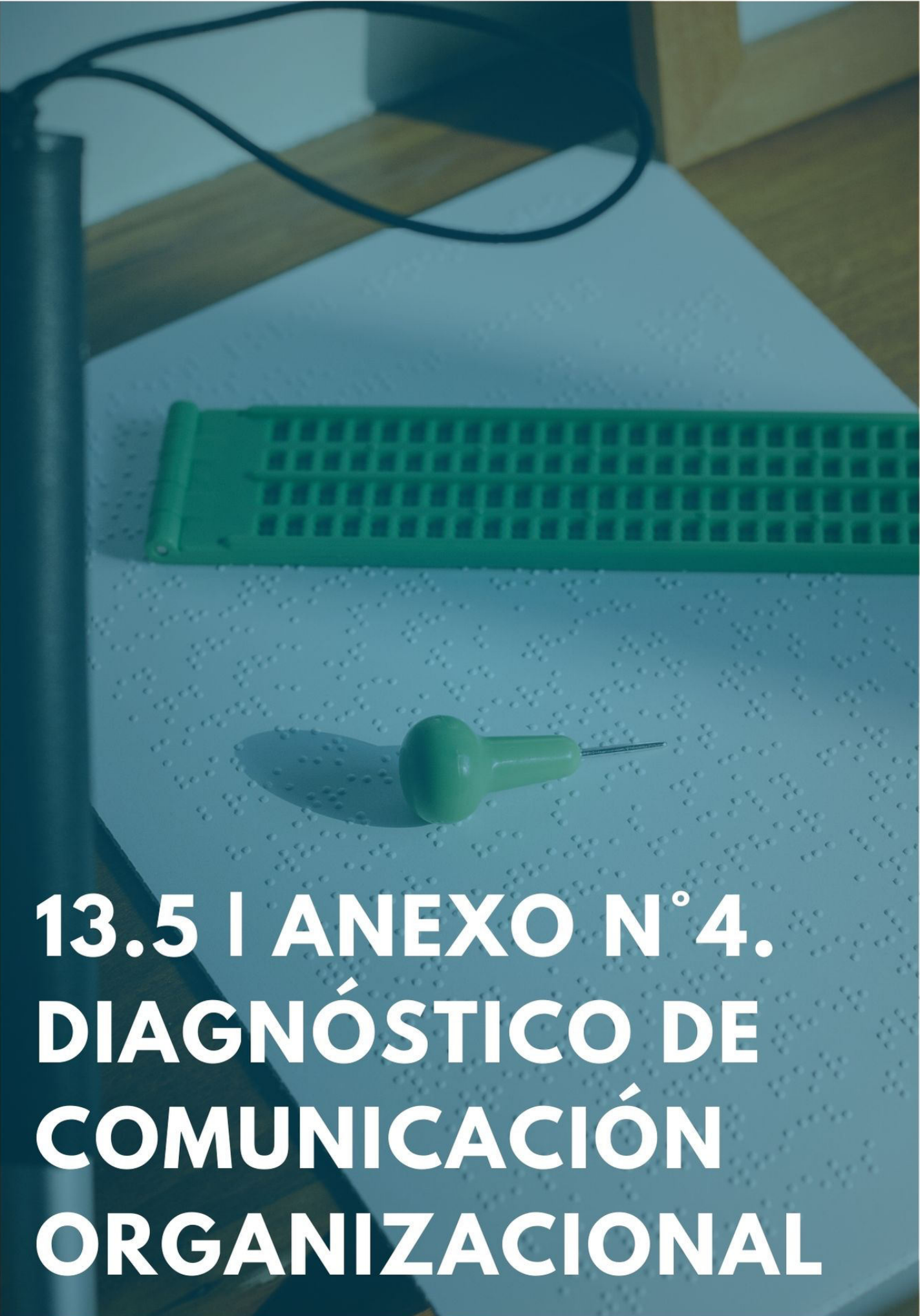
- La comunicación como generadora de realidades
- Elementos que participan en la comunicación – lenguaje, emociones y comunicación no verbal
- Estilos de comunicación
- Características de la comunicación asertiva
- Saber escuchar
- La empatía
- Barreras de la comunicación
- Dar y recibir feedback

COSTOS:

Para clientes
\$ 4.200 + iva

Para NO clientes:
\$ 5.250 + iva

Giro: ABITAB
Tarjeta: VISA, MASTER, OCA y CABAL
Transferencias: BBVA, BROU, SANTANDER



13.5 | ANEXO N°4. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



D I A G N Ó S T I C O

O R G A N I Z A C I O N A L

SEMINARIO TALLER TRABAJO FINAL DE
GRADO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

UNIÓN NACIONAL DE CIEGOS DEL URUGUAY



García, Guillermina 5.229.374-8
guillerminagarcia12354@gmail.com

Lamas, Analía 5.228.968-6
yoselin.lamas.2111@gmail.com

Méndez, Loana 5.365.844-4
loanamendez12@gmail.com

Menéndez, Julieta 5.515.187-4
julietamenendez8@gmail.com

Tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira

ÍNDICE

1. Introducción	3
1.1. Descripción de la organización	4
1.2. Visión	4
1.3. Misión	5
1.4. Historia de la organización	5
1.5. Programas	6
1.6. Composición	7
1.7. Elementos contextuales	7
2. Definición de problemas	9
2.1. Problemas planteados por la organización	10
2.2. Problemas identificados por el grupo universitario y validados con la organización	10
3. Preguntas de investigación	12
3.1. Preguntas de investigación	13
3.2. Preguntas complementarias	13
4. Objetivos	14
4.1. Objetivo general	15
4.2. Objetivos específicos	15
5. Marco conceptual	16
5.1. Discapacidad	17
5.2. Planificación estratégica	18
5.3. Públicos	19
5.4. Cultura organizacional	21
5.5. Identidad e imagen	22
5.6. Comunicación interna y externa	24
5.7. Flujos de comunicación	26
5.8. Canales de comunicación	27
5.9. Participación	28
6. Antecedentes	29
7. Metodología	34
8. Análisis	38
8.1. Dificultad para definir canales adecuados para sus públicos	39
8.2. Obstaculización de los flujos de comunicación ascendentes y descendentes	42
8.3. Dificultad para fidelizar a los públicos esenciales y expandirse a otros	43
8.4. Cultura organizacional centrada en la improvisación	45
8.5. No solo desafíos, también oportunidades	48
9. Conclusiones	49
10. Recomendaciones	52
11. Cronograma de trabajo	56
12. Referencias	58

1.

Introducción



El siguiente Diagnóstico de Comunicación sobre UNCU se enmarca en la práctica preprofesional del Seminario Taller y Trabajo Final de Grado en Comunicación Organizacional, y forma parte del proceso de elaboración del trabajo de grado de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación.

1.1. Descripción de la organización

La Unión Nacional de Ciegos de Uruguay, cuyo acrónimo es UNCU, es una asociación civil sin fines de lucro. Esta organización posee carácter social y aboga por la reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad visual en nuestro país. Se encuentra integrada por un total de 330 personas ciegas y con baja visión localizadas en todo el territorio nacional, parte de quienes, además, dirigen la organización.

En cuanto a la distribución territorial podemos decir que, de ese total, la mayoría está concentrada en Montevideo, teniendo una llegada más reducida a las ciudades del interior del país.

En su búsqueda por brindar herramientas que les posibiliten a las personas ciegas o con baja visión (individuos con distintas discapacidades visuales) el desarrollo de sus actividades en todos los aspectos de la vida, cuenta con dos programas en funcionamiento: Red Mate, un programa de apoyo a la inclusión educativa; y Ágora, un programa que se encarga de la inclusión laboral.

1.2. Visión

La visión de la organización tiene que ver con lograr la inclusión de las personas con discapacidad visual en la sociedad para llegar así a consolidar una sociedad más justa y equitativa. Para alcanzar lo antes mencionado es que, tal como se expresa en el artículo 2 de su estatuto, se plantean los siguientes objetivos:

“Propender por todos los medios posibles, lícitos y honrosos a su alcance, al acercamiento moral, intelectual y económico de las personas con discapacidad visual (PDV) del país, entre sí y entre PDV y videntes; desarrollando una acción conjunta y armónica tendiente hasta ese fin, a elevar su nivel social, para cuyo logro podrán realizar todos aquellos actos y gestiones, que dentro de su lema puedan ser beneficiosos en cualquier sentido a las personas con discapacidad visual, como ser:

creación de una biblioteca de materiales en formatos accesibles, reeducación de las personas que hayan quedado con Discapacidad Visual en la edad adulta y de las PDV que no hayan recibido instrucción especial, creación de una imprenta braille, creación de talleres para facilitar a las PDV trabajo remunerado, etc. Propenderá asimismo a la intensificación de las relaciones con distintas instituciones (públicas o privadas) de nuestro país y del exterior a las que podrá a su vez asociarse.” (UNCU, s.f.).

1.3. Misión

Sumado a lo ya señalado, la misión de esta organización es:

“Reivindicar y defender los derechos que la legislación vigente establece para las personas con discapacidad visual; unificar la causa social de la discapacidad visual con miras a la protección, habilitación o rehabilitación de quienes la padecen; lograr la integración plena de las personas con discapacidad visual en todas las áreas de actividad de nuestra sociedad; viabilizar la incorporación productiva de la persona con discapacidad visual a través de la capacitación, la facilitación del acceso a la información, como medios que garanticen su independencia social; llevar a ejecución proyectos variados en su naturaleza, con el apoyo nacional y/o internacional que redunden en beneficios significativos para las personas ciegas y con baja visión; entre otras.” (Red Usi, 2012).

Para cumplir con esto UNCU lleva adelante diversas acciones en lo que respecta a la educación, el área laboral y cultural.

1.4. Historia de la organización

UNCU fue fundada el 29 de abril de 1950 con el objetivo de brindar a las personas con discapacidad visual las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades en todas las áreas de la vida cotidiana, asimismo, se pensó como un espacio de participación en la construcción y reivindicación de sus derechos.

En sus comienzos, UNCU funcionaba en conjunto con la Fundación Braille del Uruguay (FBU) en una misma sede, hasta que en el año 2004 se tomó la decisión de dividir en sedes

diferentes a ambas organizaciones, es así que en 2005 UNCU pasaría a situarse en su actual local en Mercedes 1327.

1.5. Programas

En el ámbito educativo, como se mencionó anteriormente, UNCU cuenta con un programa llamado Red Mate, el cual surgió en 2008 con el objetivo de apoyar la inclusión educativa de las personas con discapacidad visual de todo el país.

Es a través de Red Mate que UNCU brinda servicios como la producción de materiales accesibles, el acceso a una biblioteca digital accesible, cursos de braille para personas con y sin discapacidad visual, cursos de informática básica, media y avanzada, cursos de exploración de lectores de pantalla, espacios de apoyo curricular y talleres de diversas temáticas. Es de esta manera que la organización busca ampliar el capital cultural y educativo de las personas con discapacidad visual de todo el Uruguay, reduciendo así problemáticas tales como la deserción del sistema educativo y promoviendo las condiciones necesarias para la inclusión de las personas pertenecientes a este colectivo en los ámbitos educativos.

Por otro lado, UNCU apunta al ámbito laboral mediante un programa llamado Ágora. Este es un programa regional dirigido al apoyo de microemprendimientos para acompañar en la capacitación e intermediación laboral de personas con discapacidad visual. Se encarga de la orientación profesional a trabajadores, el acceso a cursos y talleres de formación para el empleo, la intermediación laboral, el asesoramiento a empresas inclusivas, los ajustes y adaptaciones técnicas de puestos de trabajo junto con el apoyo al emprendimiento y autoempleo.

Este programa es llevado adelante en Uruguay por UNCU, con el apoyo de la Fundación ONCE para la Solidaridad con las Personas Ciegas de América Latina (FOAL) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), a través de la Dirección Nacional de Empleo (DINAE).

UNCU cuenta también con materiales tiflológicos, es decir, materiales que tienen que ver con las condiciones y problemáticas que rodean a las personas con discapacidad visual, como lo son los bastones de rastreo para personas ciegas y con baja visión, los punteros giratorios, las regletas braille y los relojes parlantes. Elementos que constituyen la ayuda

técnica para una rehabilitación que promueva la mejora de las habilidades para que las mismas puedan tener una vida diaria autónoma.

1.6. Composición

UNCU se compone de una comisión directiva cuyos cargos son honorarios, esta comisión se encuentra integrada por cinco personas que, por estatuto, deben pertenecer al colectivo. Los cargos que conforman la Comisión Directiva son: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. Estos roles son asignados en una instancia de elección que se realiza cada cuatro años, en la cual votan los socios de UNCU. Además, esta organización cuenta con tres empleados contratados que cubren los roles de atención al público, administración y encargado del programa Red Mate.

Cuenta también con un comité de validación el cual se encarga de trabajar con lo que refiere a la accesibilidad. Este comité se compone por tres personas que ocupan los cargos de coordinador, encargado de impresión, y asesor en el uso de herramientas digitales. Dichos miembros son socios y llevan a cabo sus tareas de manera voluntaria.

Asimismo, la organización posee un equipo de dos personas encargadas del armado de bastones que luego son vendidos por la organización. Cabe mencionar que este equipo está conformado por socios de UNCU.

Por último, del total de socios de UNCU una mínima cantidad se encuentran activos y participan de las actividades y asambleas que se llevan a cabo en la organización.

1.7. Elementos contextuales

Actualmente UNCU posee poca referencia en el contexto al ser la única institución integrada y dirigida por personas con discapacidad visual a nivel nacional.

UNCU no posee un profesional de comunicación que desarrolle las tareas pertinentes de esa área, pero sí contó con un diseñador gráfico que se encargó de la realización del logo, además de un profesional que trabajó en el desarrollo de la página web para que esta fuera accesible.

Una vez iniciado el proceso de diagnóstico con la organización, y a partir de los primeros intercambios, UNCU definió la conformación de una Comisión de Comunicación, teniendo como coordinadora a Karina, quién forma parte de la Comisión Directiva en el rol de vocal. Si bien no tiene estudios en comunicación, cuenta con experiencia en gestión y coordinación de proyectos. Su objetivo es la realización de un organigrama, tarea para la cual solicitó nuestra ayuda, y empezar a pensar sobre la gestión actual de UNCU en materia de comunicación.

2. Definición de problemas

2.1. Problemas planteados por la organización

Problemas que forman parte de la demanda: En primera instancia la organización había identificado y planteado dos principales problemas de comunicación. Por un lado, UNCU había detectado problemas referidos a la comunicación interna y planteaba, como organización, el hecho de que en 2023 asumió una nueva comisión directiva integrada por personas que por primera vez se encontraban ocupando este rol. Se explicaba, también, que había habido dos renunciaciones y que asociaban esto a las dificultades presentes a la hora de comunicarse como equipo de trabajo, a las complicaciones al establecer la división de tareas y roles para cada uno de los integrantes y a la dificultad para trabajar en base a objetivos institucionales.

Por otro lado, UNCU presentaba como otro problema la comunicación externa. Se mencionaba que se había establecido como prioridad, además de continuar con el fin social de la organización, sumar un fin comercial que le permitiera a la organización generar ingresos y darse a conocer tanto en la sociedad como a empresas.

2.2. Problemas identificados por el equipo universitario y validados con la organización

A través del trabajo de campo realizado en la organización, que incluyó entrevistas semi-estructuradas, observación participante, análisis documental, sondeo de opinión, así como la evaluación de sus canales digitales (Whatsapp, Instagram y página web), se lograron identificar y relevar las siguientes problemáticas.

La problemática central está enfocada en la dificultad para construir y sostener una mirada estratégica sobre la comunicación. Una de las causas directas de este problema central, radica en la falta de definición de canales adecuados para sus públicos. Esta causa central despliega otros aspectos a considerar, tales como la dificultad que tiene la organización para fidelizar a los públicos esenciales y expandirse a otros públicos contemplando sus necesidades, así como la dificultad para gestionar adecuadamente los canales de comunicación existentes y proyectar nuevos.

De estas causas se despliegan sus efectos correspondientes, es decir, evidencias que se hicieron latentes en el proceso de intervención. Por un lado, se constató que los mensajes y actividades propuestos por la organización no se alinean a las necesidades e intereses del

público, lo que provoca una dificultad para promover la participación de los públicos, y lograr que estos se apropien del espacio y la esencia de la organización.

Por otro lado, otra de las causas directas del problema central es la cultura organizacional centrada en la improvisación, que se manifiesta en la dificultad de quienes integran la organización para asumir y sostener sus roles. Esto genera problemas en el establecimiento de prioridades en sus tareas, perdiendo de esta manera la agilidad y eficiencia en la toma de decisiones. Esto, a su vez, desemboca en la dificultad para definir y mantener un plan de actividades, protocolos y objetivos por los que regirse en su cotidianidad.

Las problemáticas identificadas desembocan en el problema central antes mencionado, y, como se observa en el árbol de problemas, éstas se interrelacionan entre sí, evidenciando la complejidad de la situación.



Elaboración del equipo universitario (2024)

3. Preguntas de investigación



3.1. Preguntas de investigación

- ¿Cómo son las prácticas y procesos de comunicación internos y externos que lleva adelante la organización?

3.2. Preguntas complementarias

- ¿Qué canales y medios utiliza UNCU para comunicarse tanto de manera interna como externa?
- ¿Cómo utilizan estos canales y medios de comunicación?
- ¿Cómo es el funcionamiento a la interna de la organización?
- ¿Cuál es el público objetivo de UNCU y qué estrategias utilizan para su alcance?

4. Objetivos



4.1. Objetivo general

Analizar integralmente las prácticas de comunicación internas y externas de UNCU.

4.2. Objetivos específicos

- Analizar los medios y canales de comunicación internos y externos de UNCU.
- Analizar los elementos y aspectos que impactan en la comunicación entre los miembros de UNCU.
- Identificar los públicos de la organización y los vínculos que tienen con UNCU.
- Analizar las herramientas con las que cuenta la organización para planificar estratégicamente su comunicación.

5. Marco conceptual



En esta sección se presentan conceptos claves relacionados con los objetivos definidos para el diagnóstico. Esto permitirá comprender y abordar teóricamente el caso.

Para iniciar este abordaje es fundamental tener presente que las organizaciones operan en el marco contextual de las instituciones, las mismas refieren a “las normas que regulan los comportamientos entre los actores en una sociedad, mientras que las organizaciones son un tipo particular de instituciones con principios, jerarquías, autoridad y responsabilidades.” (Lourau, extraído en Etkin, Eugenia, 2020, p.77).

5.1. Discapacidad

La Organización Mundial de la Salud (OMS) propone la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), donde se abarcan conceptos como déficit, limitación, restricción y barrera, que están estrechamente relacionados con el concepto de discapacidad.

Los autores Romañach y Lobato (2005) hacen un recorrido por estos conceptos de manera breve y concisa. Por un lado, se define a la discapacidad como “toda restricción o ausencia, debido a la deficiencia de alguna función (física, intelectual o sensorial), que limita o imposibilita la participación de una persona en su entorno.” (Romañach y Lobato, 2005, p.2).

Por otro lado, se define “déficit” como: “la pérdida o anormalidad de una parte del cuerpo o de una función fisiológica o mental.” (Romañach y Lobato, 2005, p.2). También se define el concepto de “limitaciones en las actividades” como “las dificultades que una persona puede tener en la ejecución de las actividades” y el de “restricción en la participación” como “los problemas que una persona puede experimentar en su implicación en situaciones vitales.” (Romañach y Lobato, 2005, p.2). Por último, definen “barreras” como los factores ambientales que condicionan el funcionamiento de la persona con discapacidad y crean su discapacidad (estas barreras pueden ser ambientales, sociales, individuales, políticas y/o económicas) (Romañach y Lobato, 2005, p.2).

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la ceguera como aquella visión menor de 20/400 y/o 0.05, considerando siempre el mejor ojo y con la mejor corrección. Por otra parte, la baja visión es definida como una visión insuficiente, aún con los mejores lentes correctivos, para realizar una tarea deseada (Unión Nacional de Ciegos del Uruguay, s.f).

5.2. Planificación estratégica

Para lograr una comunicación organizacional efectiva es necesario ordenar las distintas dimensiones que refieren a la comunicación de la organización de una manera estratégica. En este sentido, la planificación estratégica juega un papel crucial en la construcción de dicha comunicación organizacional efectiva.

Pero, ¿qué es la planificación estratégica? Según la autora Etkin “diseñar estrategias de comunicación es una forma de planificar y organizar las conversaciones en instituciones” (Etkin, 2020, p.47). La autora expone, a su vez, que “las organizaciones sociales procuran incidir en el contexto que actúan, por lo tanto, es necesario definir estrategias de comunicación que colaboren a sensibilizar, concientizar e influir sobre determinado tema.” (Etkin, 2020, p. 33).

González Frígoli (2016) y sus colaboradores se centran en la estrategia de planificación de la comunicación y en el proceso de elaboración de esta misma. Este proceso se encuentra basado en un análisis previo, es decir, en un diagnóstico. Destacan, asimismo, la idea de que la planificación es esencial para lograr la evolución y transformación, desde un punto estratégico, y que requiere abordar cuestiones tales como la visión futura de la organización y los cambios que es necesario llevar adelante para alcanzar esta visión (González Frígoli et al. 2016).

En sintonía con lo anterior, la comunicación puede ser estratégicamente gestionada para alcanzar objetivos específicos. Según Pérez (2001), la estrategia es algo así como un marco general que guía las acciones hacia el futuro en lugar de resolver situaciones puntuales.

Este autor se basa en dos axiomas fundamentales, "todo comunica" y "es imposible no comunicar", los cuales están estrechamente relacionados y se refuerzan mutuamente. Pérez (2001) sostiene, además, que las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran constantemente en procesos de comunicación incluso si no cuentan con una planificación estratégica, ya que los miembros de la sociedad formarán sus percepciones de igual manera.

Como se puede observar, las estrategias de comunicación estarán orientadas hacia los públicos a los que la organización se dirige (Herranz, 2007, p.10).

5.3. Públicos

Como ya fue mencionado, “las estrategias de comunicación corporativa estarán determinadas en función del grupo de interés o público al que van dirigidas.” (Herranz, 2007, p.10).

“Hablar de públicos o grupos de interés significa, a partir de ahora, hablar del conjunto de personas que forman la organización, de las personas que se relacionan con las organizaciones no lucrativas, y de los potenciales ciudadanos que pueden apoyar y colaborar con ella.” (Herranz, 2007, p.10). Como se puede apreciar, los públicos no son solo un conjunto de personas a las que se dirige la organización y a las que se busca llegar, sino que también pasan a formar parte de la organización, después de todo, como mencionan los autores Ferrari y França (2011), los públicos son actores esenciales en una organización, ya que la supervivencia de la organización en cuestión depende de estos.

Dependiendo del autor que se utilice como referencia, existen diferentes designaciones para hacer referencia a los vínculos que establece una organización con actores sociales. Por ejemplo, pueden ser denominados como públicos, destinatarios e interlocutores. Las miradas coinciden, más allá de las diferencias en cuanto a perspectivas metodológicas, en que para desarrollar una estrategia de comunicación es necesario identificar, segmentar y caracterizar a los actores a los cuales se dirige la organización, y establecer para cada uno objetivos específicos de comunicación (Etkin, 2020).

Es crucial, entonces, definir con claridad a quiénes estamos haciendo referencia cuando se habla de los públicos de una determinada organización (Ferrari y França, 2011). Para esto es necesario tener presentes algunas de las clasificaciones que han realizado diferentes autores en torno a este tema.

Ferrari y França (2011), por su parte, proponen una clasificación de públicos que se divide en esenciales y no esenciales, separándose a su vez los esenciales en constitutivos y no constitutivos.

Aquellos públicos a los que estos autores denominan como esenciales son los que garantizan la existencia de la organización y que, por tanto, son imprescindibles para la misma. En este sentido, la organización depende de sus públicos esenciales para su constitución, para mantener su estructura y ejecutar sus actividades. Como fue mencionado anteriormente, los públicos esenciales se pueden dividir a su vez en dos categorías.

Por un lado, se encuentran los públicos constitutivos que son aquellos que posibilitan la existencia de la organización, aportando recursos para que esta pueda desarrollar sus actividades y cumplir sus fines. Pueden ser inversionistas, socios, altos ejecutivos, entre otros.

Por otro lado, se ubican los públicos no constitutivos, o también llamados públicos de soporte, que si bien no interfieren en la constitución de la organización, si lo hacen en su viabilidad y mantenimiento. Estos pueden ser colaboradores, proveedores, consumidores, entre otros.

Los públicos no constitutivos se pueden dividir por su parte en primarios y secundarios. La organización depende de los primarios para llevar a cabo sus proyectos, mientras que los secundarios contribuyen a la viabilidad de la organización en un grado más reducido de dependencia (Ferrari y França, 2011, p.134).

Por otra parte se encuentran los públicos que los autores denominan como públicos no esenciales. Estos públicos se definen por el grado de participación en las actividades de la organización. Son considerados como no esenciales debido a que no participan en las actividades-fin pero si en las actividades-medio. Además, no se encuentran asociados a los procesos de producción de la organización, sino que actúan externamente en la promoción institucional (Ferrari y França, 2011, p.135).

Según Ferrari y França los públicos no esenciales se pueden subdividir en cuatro tipos:

- a) *Redes de consultoría, divulgación y promoción*: Público que no forma parte de la organización. Están representados por empresas externas que se encargan de prestar servicios tales como soporte técnico y calificado para la planeación de las campañas publicitarias e institucionales de la organización, para la promoción de la marca y de su reputación.
- b) *Redes de sectores asociativos*: Representadas por consejos profesionales, confederaciones, federaciones, asociaciones patronales y comerciales. Se reúnen por intereses corporativos, defendiendo intereses colectivos o particulares.
- c) *Redes de sectores sindicales*: Se incluyen las organizaciones patronales y sindicatos de empleados.
- d) *Redes de sectores comunitarios*: Comunidades que se acercan a la organización por patrocinio de actividades de beneficencia, culturales o comerciales.

5.4. Cultura organizacional

Teniendo en cuenta lo que ya se ha mencionado, cabe aclarar que la estrategia en materia de comunicación se debe pensar siempre tomando en consideración no solo a los públicos, sino también atendiendo a las características propias de cada organización, por ejemplo, es importante observar factores como la cultura organizacional que posea la organización en cuestión (Caralat, Carreras, & Sureda, 2017).

Para el autor Schein (1998), el término cultura se encuentra estrechamente relacionado a las creencias compartidas por los miembros de una organización. Estas convicciones o creencias funcionan sin que los miembros de la organización sean necesariamente conscientes de ellas. De esta manera se moldea la forma en que la organización se percibe a sí misma y a su entorno (Schein, 1998).

A la hora de entender una organización es necesario conocer el entorno donde esta se ve situada, cada una de estas entidades tendrán diversas formas de operar, de relacionarse y de justificarse por las características que tiene el marco referencial en el cual actúa. “Toda organización mantiene una relación con el mismo, no podemos despojarnos de su contexto.” (Schein, 1998, p.25).

Schein (1998) introduce el concepto de “cultura organizacional” en relación a los aspectos administrativos y relacionales que lleva a cabo una organización, a partir del desarrollo de estos ejes, que interactúan entre sí, será como ejecute las actividades la entidad social, y por consiguiente, su definición de ser. Cada individuo que esté envuelto internamente por la misma, deberá seguir entonces con sus costumbres, ideales, pensamientos, valores, creencias; todo lo que la hace ser lo que es.

Schein (1988) utiliza una conceptualización que se basa en lo que denomina como “niveles de cultura”, estos tres niveles de cultura se caracterizan por no ser estáticos ni independientes, más bien se interrelacionan y conforman las creencias básicas de la cultura organizacional. Lo que el autor denomina como nivel 1: “producciones”, se encuentra dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros. El llamado nivel 2: “valores”, refleja la manera en que deben relacionarse los individuos. Por último, el nivel 3: “presunciones subyacentes básicas”, permite la solución a un problema cuando este se ha dado repetidamente.

Asimismo, el autor señala que la cultura de las organizaciones puede ser estudiada a partir de esos tres niveles, y que aquellas cuestiones que aparezcan posteriormente en el diagnóstico de la organización serán entendidas y respondidas a partir de dichos niveles.

Por su parte, Brandolini y Frigoli (2009) presentan la siguiente imagen y expresan que: “La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa.” (Brandolini y Frigoli, 2009, p.28).



Fuente esquema: (Brandolini y Frigoli, 2009, p.28).

Brandolini y Frigoli (2009), mencionan que la identidad de la organización se manifiesta mediante la cultura organizacional. Explican que tanto la misión, como la visión y los valores que se promueven, y por tanto forman parte de esta cultura, y el patrón de comportamientos que caracteriza a la cultura organizacional de una organización en particular componen su forma de hacer y de ser hacia adentro y por consiguiente su proyección hacia el afuera y su identidad. Expresan también que “la cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad” (Brandolini y Frigoli, 2009, p.16). Después de todo los miembros de la organización darán respuestas y responderán por la identidad de la organización.

5.5. Identidad e imagen

La identidad organizacional es de alguna manera el carácter básico de la organización, es decir, son las características principales y perdurables con las cuales los integrantes responden a la pregunta: ¿quiénes, o qué, creemos que somos? Es un elemento que, si bien es intangible, ayuda a la organización a autodefinirse, asimismo, define los temas

estratégicos, los recursos y las capacidades necesarias para mantenerse y desarrollarse (Pepe, Ana Inés, 2011).

La identidad organizacional tiene que ver con los modos de hacer, de interpretar y las formas en cómo enfrenta la organización las situaciones cotidianas (Brandolini y Friogoli, 2009). Según Capriotti (2009), y relacionado a lo antedicho, existen determinados factores que influyen en la identidad de una organización. Esta identidad se ve influenciada por aspectos que interrelacionados forman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado dicha identidad. Algunos de estos factores son los que se mencionaron anteriormente, es decir, la conducta de los miembros de la organización, sus formas de hacer, los lineamientos generales que debe seguir la entidad, entre otras cosas. Estos aspectos se reflejan en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización y por consiguiente en la identidad de la organización.

Existe una comparación del individuo donde se intenta reducir la diferencias entre “quién soy” y “quiénes somos” como organización. El nivel de compromiso del individuo con la organización disminuye cuando aumenta las diferencias entre la identidad individual con la identidad como organización (Pepe, 2011). Uno de los factores que afectan a la identidad es la reputación organización, cuanto mejor reputación tenga la organización mayor será la confianza hacia ella y la predisposición de los individuos.

Como mencionan Brandolini y Frigoli (2009), la imagen organizacional se puede denominar como el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la organización demuestra, es decir, a partir de su identidad. Según estos autores la identidad es aquello que se construye dentro de la organización, mientras que la imagen se forja en la mente de los públicos. Costa también sigue esta línea de pensamiento y menciona que “la imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa” (Costa, 1995, p. 20). Como menciona Capriotti (2009) la imagen tiene más que ver con la recepción que con la emisión.

Brandolini y Frigoli (2009), también hacen alusión a la confusión que muchas veces se puede dar cuando se utiliza el concepto de imagen organizacional, puesto que la imagen no es algo constituido meramente por elementos visuales, sino que estos forman parte de un conjunto de significantes que conforman la imagen de la organización. Por esta razón se

hace importante prestar especial atención y reforzar aquellas ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la organización desea plasmar.

Cabe mencionar también que para Costa (1995), es necesario hacer una distinción dentro del mensaje, entre los rasgos que se dan a entender de la organización, y que tienen que ver con la emisión, y lo que este realmente es. Además, se hace una diferencia entre lo que el mensaje dice y lo que el público entiende según su subjetividad. El autor menciona que “para el público la imagen que él se hace de la empresa es su “verdadera identidad” (Costa, 1995, p. 18).

Hay que tener en cuenta que la imagen proyectada en la mente del individuo es variable a sus experiencias, no será la misma imagen en un individuo que conoce a la organización por referencias de otros, de alguien que a tenido contacto directo o si su acercamiento a la organización es de cliente, accionista o integrante de ella; por ello es importante crear y mantener un código común de identidad organizacional que disminuya la divergencias de percepciones (Diógenes D. Mayol Marcó p. 514).

Según Capriotti (2009) la “Identidad Corporativa” posee dos componentes esenciales: la cultura corporativa y la filosofía corporativa.

5.6. Comunicación interna y externa

Algo a tener en cuenta es que la comunicación, si bien es un campo de estudio muy amplio, se puede dividir operativamente en comunicación interna y externa.

La comunicación interna de las organizaciones tiene que ver con aquellas herramientas, canales y mecanismos que existen dentro de una organización y que permiten la comunicación entre los participantes de esta. “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (Brandolini y Friogoli, 2009, p. 25).

Según Kreps (1995) la comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicación formales e informales. Por un lado, los canales de comunicación formal se caracterizan por tener una estructura planificada establecida para la organización

que incluye cómo se distribuyen sus niveles, divisiones y departamentos, así como las responsabilidades respectivas de cada sector, las posiciones laborales y descripciones de trabajo.

Por otro lado, los canales de comunicación informal no están planificados, y la mayoría de las veces no siguen una estructura formal de la organización, sino que emergen según las necesidades e interacciones de los miembros de la organización.

Los sistemas de comunicación formal rara vez satisfacen las necesidades de información de los miembros de la organización, es por esta razón que se desarrollan rumores que tienen como objetivo recolectar información que no se puede obtener mediante los canales formales, se busca así mitigar la incertidumbre. A la inversa, cuanto más información relevante sobre la organización proporcionen los canales de comunicación formal a los miembros, menos depende del rumor como herramienta para obtener información (Kreps, 1995, p.255).

Como expresa Vidal (2004), observar la comunicación interna nos ayuda a comprender la organización, esto ya que la comunicación interna no solo genera confianza entre los públicos internos, sino que también favorece la coordinación de estos últimos para alcanzar un fin común.

En cuanto a la comunicación externa, se refiere a las acciones comunicativas que una organización lleva a cabo con la finalidad de relacionarse con sus públicos. Para poder fomentar la comunicación externa, se debe prestar atención a la comunicación interna, es por esto que decimos que ambos conceptos se encuentran estrechamente ligados. Los miembros de una organización deben estar informados sobre lo que sucede dentro de dicha organización, evitándose de esta forma los procesos de incertidumbre y manejándose aquellos conflictos internos que puedan afectar a la comunicación externa. La comunicación interna tiene como propósito dar sentido y claridad a las tareas que se emplean en una organización.

Brandolini y Frigoli (2009) expresan que la comunicación interna trae consigo la unificación de significados, de valores, y el sentimiento de sentirse parte del lugar en el cual los individuos interactúan día a día. La comunicación interna es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes dirigidos al público interno. Apunta a generar un buen clima de trabajo y cambiar actitudes para mejorar la

productividad de los empleados. Tanto la alta gerencia, como los mandos medios y los empleados emplean e imparten comunicación interna.

Dichos autores también concluyen que contar con una comunicación interna que sea eficiente facilita una buena dirección de la organización, dado que se genera un ámbito más reflexivo, participativo y cómodo para cada una de las partes. Cabe mencionar que aquello que no se dice y no se habla dentro de una organización también comunica un mensaje, y como mencionamos con anterioridad, lo que sucede al interior de la organización se ve reflejado e incide en la imagen exterior.

En este sentido, tanto la comunicación interna como la externa asumen una función esencial en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización. Es por esto, que los mensajes deben estar atravesados por un plan de comunicación que ordene y establezca pautas y reglas para todas las comunicaciones organizacionales (externa e interna), basándose en una lógica estratégica.

5.7. Flujos de comunicación

Para Kreps (1995), el flujo de los mensajes en las organizaciones se encuentra relacionado con la estructura formal de la organización; estructura que implica una jerarquía establecida en la organización y que determina cómo se relacionan los miembros de esta entre sí. Existen, para este autor, tres tipos de flujos de comunicación formales: los flujos de comunicación descendente, los ascendentes y los flujos de comunicación horizontal.

En los flujos de comunicación descendente, la comunicación fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización. Esta comunicación incluye órdenes, tareas a realizar y normativas a cumplir. Por el contrario, siguiendo con el autor, los flujos de comunicación ascendente son aquellos donde la comunicación fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal que pertenece a niveles más altos (Kreps, 1995). Esta comunicación es la fuente principal a la hora de proporcionar retroalimentación a los directores acerca de los problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones cotidianas, por lo que la efectividad de este tipo de comunicación determinará por consiguiente la efectividad de la comunicación descendente (Kreps, 1995, p.228). Por último podemos encontrar a los flujos de comunicación horizontal, donde la comunicación se da entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

5.8. Canales de comunicación

En cuanto a los canales de comunicación, muchas veces puede suceder que la información no llegue a los miembros de la organización debido a que dichos canales no se distribuye correctamente, en otros casos el problema puede ser que los canales no sean los adecuados, lo que puede llevar a que no se lea información importante o esta no interese. También puede ocurrir que el canal que se utiliza simplemente no llegue a cubrir las necesidades presentes (Kreps, 1995).

Como bien desarrolla Kreps (1998), es de suma importancia realizar un diagnóstico de la situación y a partir de los resultados ofrecer respuestas que tengan en cuenta esas debilidades. A través de este diagnóstico se podrá realizar un plan estratégico de comunicación interna para que responda a la realidad dentro de la organización.

Los canales de comunicación interna pueden clasificarse en tradicionales y tecnológicos; la principal diferencia entre estos radica en que los canales categorizados como tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital, como por ejemplo una computadora, mientras que los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel, como pueden ser canales gráficos, o verbal, como por ejemplo el “cara a cara” (Brandolini y Frígoli 2009, p.87).

En los canales tradicionales el soporte es mayormente verbal, debido a que es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio, ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones, crecimiento o frente a un caso de crisis (Brandolini y Frígoli, 2009, p.87). La idea aquí es que a mayor complejidad de la información que se debe transmitir, mayor debe ser la cercanía con el interlocutor. Es decir que la criticidad del mensaje nos conduce a la necesidad de recurrir al cara a cara.

Asimismo, es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde el mirarse a los ojos, estrecharse la mano, el tono de la voz y la intención de lo que se comunica cobra vital importancia.

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback, o lo que también podemos denominar como la bidireccionalidad con el público objetivo, es su principal ventaja en relación a otros tipos de canales. El feedback que se establece en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal (Brandolini y Frígoli, 2009, p.88).

Es importante evaluar en cada caso particular las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas, esto de acuerdo a los propósitos que la organización desee alcanzar y la accesibilidad de los empleados a estos recursos, tomando esto en cuenta se priorizará la utilización de unos sobre otros por entenderse más aptos.

5.9. Participación

La participación es esencial en lo que remite a la comunicación, y se vincula con los diversos temas, desde públicos, pasando por cultura organizacional, hasta identidad e imagen.

Adrís (2015), realiza aportes cruciales en cuanto a lo que a participación refiere. El autor analiza las dinámicas de poder en las organizaciones. Estudia las negociaciones y tensiones que se manifiestan, ya sea de forma explícita o implícita, en los diferentes centros de poder de una organización que se expresan a través de mecanismos tales como la participación o no en eventos, la lucha por los espacios y medios de expresión, entre otras cosas que hacen a la comunicación (Adrís, 2015). Agrega, además, que la participación es de alguna manera la forma de ejercer la cuota de poder asumida por cada miembro e implica "la intervención consciente y efectiva de cada uno de los integrantes de la institución en las acciones que se planifican y cumplen para promover su desarrollo." (Adrís, 2015, p. 6).

El autor expresa que para lograr una participación efectiva es indispensable que los miembros de la organización ejerzan su poder a través de sus acciones, ya sea al tomar decisiones, implementarlas, controlar y evaluar el funcionamiento de la organización, etc. De esta manera, se apropian de su participación para transformar la realidad (Adrís, 2015).

Para alcanzar un nivel de participación activa se debe alentar a los miembros de la organización tomando en cuenta sus puntos de vista y escuchándolos. "Participar de y en una institución es mucho más que asociarse o concurrir, sino que implica sentir a la misma como algo propio e implicarse, significa la inclusión personal y psicológica del individuo en los asuntos que hacen a la organización; no es sólo estar, sino sentirse dentro y parte. Entonces, para que el poder sea productivo es condición necesaria la implicación de los que participan." (Adrís, 2015, p.7).

6. Antecedentes



En el proceso de relevamiento de antecedentes no se identificaron trabajos previos con UNCU, no obstante, a fin de comprender mejor el marco organizacional específico de este trabajo, se toman como antecedentes estudios sobre comunicación centrado en organizaciones de la sociedad civil.

Uno de los estudios sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es la tesis de doctorado de Eugenia Etkin (2010), desarrollada en la República Argentina. En este trabajo de investigación se menciona que en el contexto organizacional la comunicación juega un papel fundamental, facilitando la interacción entre individuos que provienen de realidades diversas, es debido a esto que la sociedad civil se enfrenta a un campo heterogéneo donde la comunicación efectiva marca diferencias. Se expresa, además, que las prácticas de comunicación promueven la acción y la participación de los individuos en estas sociedades, y se expone que es un sector en constante construcción gracias a los individuos que lo integran.

Al referirnos sobre la comunicación en la sociedad civil, la misma se puede dividir en dos grandes enfoques. "Por un lado, el enfoque comunitario y, por otro lado, el enfoque corporativo institucional. El primero concibe la comunicación como un proceso de transformación y cambio social, mientras que el segundo se centra en la optimización de la imagen institucional." (Etkin, Eugenia, pág. 27).

Por otra parte, en la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República se han llevado a cabo Trabajos Finales de Grado a partir de diagnósticos de comunicación a otras organizaciones que, si bien no se relacionan con temas de discapacidad, poseen características similares. Se han realizado estudios previamente de otras organizaciones civiles sin fines de lucro, uno de estos trabajos finales de grado fue con ANONG (Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo) (Barrios, A. et al., 2023). En este estudio se analiza la situación comunicacional de la organización enfatizando en la identidad visual y la comunicación efectiva. Se mencionan características similares a las de UNCU como las limitaciones de tiempo y recursos que dificultan la implementación de un plan de comunicación y la necesidad de identificar correctamente a los públicos y mejorar tanto la comunicación interna como externa. Además, se menciona la baja participación de las organizaciones socias en eventos y actividades, lo que sugiere la necesidad de estrategias que fomenten la cohesión y el sentido de pertenencia.

También se han estudiado organizaciones sin fines de lucro como la Fundación Dianova (Pérez Muñoz, C., 2022). En el trabajo final de grado realizado sobre esta organización se aborda la transformación digital en organizaciones, especialmente en el contexto de las ONG, destacando su importancia para eliminar barreras de acceso y fomentar el activismo social. Si bien el estudio se enfoca en la comunicación en vínculo con lo digital, aporta a este trabajo en tanto se enfatiza la necesidad de una visión clara y una estrategia bien definida para guiar el proceso de cambio, identificando tres ejes fundamentales: liderazgo, estrategia y cultura organizacional. En este trabajo se mencionan puntos que son importantes a la hora de pensar este diagnóstico, por ejemplo, se expone la importancia de la segmentación de las audiencias en redes sociales y del desarrollo de estrategias de marketing digital. También se habla sobre la formación del personal y la necesidad de capacitar al mismo en el uso de las herramientas, y de la gestión interna para mejorar los procesos internos y la eficiencia.

Se mencionan además temas como la importancia del análisis y la mejora continua y los desafíos de la comunicación estratégica, por ejemplo, la investigación sobre la Fundación Dianova Uruguay reveló que la falta de una comunicación estratégica dificulta la conexión con públicos objetivos, lo que llevó a desarrollar un plan de trabajo para mejorar su presencia digital.

Además, se explica que los miembros de la organización abordan la comunicación de forma diferente dependiendo de su contexto.

En Venezuela se realizó un diagnóstico de comunicación para una ONG llamada Acción Solidaria (Betzabe, G., 2013) en el marco de un trabajo de grado en la Universidad Católica Andrés Bello. El texto aborda el proceso de planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Se describen las etapas clave de la planificación estratégica, la importancia de la misión y visión, y se analizan los desafíos que enfrentan las ONG en el contexto actual, como pueden ser la restricción de financiamiento y la necesidad de adaptarse a cambios en su entorno. Además, se destaca la importancia de la participación del personal y la revisión continua de los planes estratégicos para asegurar su efectividad. Se destaca entonces la relevancia de la planificación estratégica en el contexto de las organizaciones no lucrativas y los desafíos que este tipo de organizaciones enfrentan en su funcionamiento.

Por otra parte, en la Universidad de San Carlos de Guatemala también se han realizado diagnósticos a este tipo de organizaciones en el marco de la licenciatura en comunicación

(Hernández, K., 2019). En este caso se propuso un plan de comunicación para fortalecer la comunicación interna, incluyendo la creación de un manual de procedimientos y el aumento de la presencia en redes sociales. El informe final detalla las acciones implementadas y los resultados obtenidos, destacando la importancia de la comunicación para el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. Se menciona, además, la identificación de fortalezas como el uso eficiente de recursos y las reuniones diarias, y debilidades como falta de documentación sobre misión y valores. Asimismo se buscó fortalecer la comunicación interna y la base organizacional promoviendo la utilización de un manual de procedimientos.

En lo que refiere a la contextualización de la discapacidad en nuestro país, en el año 2017, la Organización de los Estados Americanos (OEA) realizó un “Informe nacional de cumplimiento de la convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad (ciaddis) y del programa de acción para el decenio de las américas por los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad (pad)”. Allí se mencionan aspectos como información general sobre discapacidad e indicadores de salud, educación, empleo y participación política de las personas con discapacidad en Uruguay.

“En el informe, los datos disponibles sobre prevalencias de discapacidad así como las variables tales como sexo, edad, nivel educativo, tasa de actividad y desempleo, se obtienen a partir de tres fuentes estadísticas principales, a saber: la Encuesta de Hogares realizadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la CNHD (2004), el módulo salud de la Encuesta Continua de Hogares (2006) y el Censo Nacional (2011).” (OEA, 2017).

Los datos del anteúltimo Censo Nacional (2011) indican que de los 3.251.654 habitantes con los que contaba Uruguay en ese entonces, 517.771 presentan algún tipo de discapacidad.

CONCEPTO O INDICADOR		INFORMACIÓN AL 2013 ó 2014			FUENTE <Nombre y Enlace Web>
		Varones %	Mujeres%	TOTAL	
Distribución por tipos de discapacidad y género conforme a sistema nacional de clasificación propio (indicar cuál).	caminar	4,63	8,49	6,64	Censo 2011 http://www.sistemadecuidados.gub.uy/innovaportal/file/23305/1/13.05_-_snc_informe_censo_-_limitaciones.pdf
	Auditiva	3,49	4	3,75	
	Visual	7,64	11,86	9,84	
	Comprender/entender	2,92	2,8	2,85	

OEA (2017) Informe nacional de cumplimiento de la convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad (ciaddis) y del programa de acción para el decenio de las américas por los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad (pad).

Los datos que proporciona este estudio son fundamentales para entender a qué tipo de organización nos estamos enfrentando y sus particularidades, así como cifras que ilustran el porcentaje de personas con discapacidad visual, por rango etario, ubicación y género.

7. Metodología



Esta investigación es de tipo **exploratorio y descriptivo**. Según Sampieri (2014) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Este tipo de investigación ayuda a indagar sobre nuevos problemas, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados (Sampieri, 2014, p.91). En este caso, al realizar la revisión bibliográfica se identifica que si bien UNCU ha sido mencionada en distintas investigaciones académicas como una organización referente a la discapacidad visual, no se había realizado hasta el momento un diagnóstico de comunicación para dicha organización.

Por otro lado, las investigaciones descriptivas consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, detallar cómo son y cómo se manifiestan. Se busca abordar las características de personas, grupos, procesos o fenómenos que se está sometiendo a un análisis. Este método pretende medir o recoger información de una manera independiente, es decir, el objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables que entran en juego. El investigador debe ser capaz de definir qué se medirá (conceptos, variables, componentes) y sobre quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades) (Sampieri, 2014, p.92). Mientras que los estudios exploratorios sirven para descubrir sucesos, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno o comunidad.

A la hora de recolectar datos se optó por emplear una **estrategia metodológica mixta**, es decir, se utilizaron tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. La elección de este tipo de abordaje se debe a la utilidad y ventajas que posee. Asimismo, la utilización de este tipo de estrategia permite realizar lo que se denomina como “triangulación”, esto significa que se hace uso de varias técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas, de forma articulada en una misma investigación para que los resultados de esta última puedan ser confirmados mediante la convergencia de diferentes perspectivas (Batthyány y Cabrera, 2014, p.82). De esta manera, al obtener información desde varios “ángulos” y fuentes diferentes como numéricas, verbales y textuales, se minimizan las deficiencias de la investigación y se complementan, comparan y verifican los resultados. Tal como menciona Sampieri (2014) la utilización de este tipo de técnicas permite enfrentar el problema de investigación con mayor apertura, logrando una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Utilizando resultados tanto numéricos como verbales, nos permite adquirir un amplio rango de evidencias para fortalecer y expandir nuestro entendimiento de los resultados. Además, al utilizar dos métodos que llegan a los mismos resultados y se complementan entre sí,

aumenta la confianza en que éstos son una representación genuina de lo que está ocurriendo (Sampieri, 2014, p.537).

Según Batthyány y Cabrera (2011) las técnicas cualitativas refieren a aquellas que se caracterizan por indagar por qué se producen ciertos comportamientos en los grupos donde se presenta el problema de estudio. En la investigación cualitativa es central la interpretación del investigador acerca de lo que se ve, oye y comprende. Esta interpretación está enmarcada en el contexto, historia y concepciones propias, de esta manera, emergen múltiples miradas que pueden surgir sobre el problema de investigación.

Por otro lado, las técnicas cuantitativas se caracterizan por tener un diseño estructurado, secuenciado y cerrado. Consiste en una serie de pasos que deben ser llevados a la práctica en el orden propuesto y no serán modificados a lo largo del desarrollo de la investigación. En este caso, son técnicas que recogen información numérica y medible, importa la representatividad de los datos y la posibilidad de generalizar a la población de referencia (Batthyány y Cabrera, 2011, p.78).

Se definió de esta forma la aplicación de técnicas cualitativas como el relevamiento documental y las entrevistas en profundidad. Por otro lado, como técnica cuantitativa recurrimos a la realización de un **sondeo de opinión**. Cabe mencionar que se hace alusión al sondeo como técnica cuantitativa ya que según exponen los autores Sampieri, Collado y Lucio (2006) el sondeo de opinión, en tanto instrumento cuantitativo para la recolección de datos, posee características similares a las que presenta el cuestionario o encuesta, diferenciándose de estas por ser una muestra no probabilística del universo de estudio (Sampieri et al, 2006, p.390). La Universidad Franz Tamayo, Unifranz (2024) explica que el sondeo consiste en realizar preguntas a un grupo de personas para conocer una opinión, sin poder ser considerada estadísticamente confiable, ya que tiene un sesgo de percepción y no se realiza mediante un cálculo muestral. Esto quiere decir que el sondeo permite conocer la opinión de un grupo de personas, aunque no de manera representativa de una población, ya que se realiza al azar y no responde a un cálculo estadístico (Unifranz, 2024, p.1).

Con el fin de complementar los datos obtenidos se trabajó en la aplicación de un **sondeo de opinión**, el cual consta tanto de preguntas múltiple opción como de preguntas abiertas en donde el sistema de respuesta es más flexible. Los datos obtenidos son importantes para el análisis como forma de reafirmar las problemáticas que percibimos a través de las

entrevistas. El universo total de aplicación fue de 287 socios, de los que se obtuvieron 39 respuestas. Dicho sondeo se realizó a través de un grupo de difusión de WhatsApp creado por UNCU.

El **relevamiento documental** es una herramienta importante a la hora de obtener información sobre la organización. Consiste en detectar, consultar y obtener los materiales que sean útiles para el propósito del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante para enmarcar el problema de investigación (Sampieri, 2014, p.61).

Otra técnica cualitativa empleada fue la **entrevista en profundidad**. Por entrevista cualitativa en profundidad se entiende a los encuentros entre el investigador (quien tiene las preguntas) y los informantes (quienes tienen las respuestas) donde se busca la comprensión, por parte del investigador, de las perspectivas que tienen los informantes respecto de determinadas situaciones, experiencias o aspectos que hagan a la investigación que se lleva a cabo. En esta técnica son esenciales los relatos verbales como forma de adquirir conocimiento, ya que de este forma el investigador logra aprender de qué modo los informantes ven su mundo. Como mencionan Taylor y Bogdan: “El sello autenticador de las entrevistas cualitativas en profundidad es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones.” (S.J Taylor y R. Bogdan, 1987, p.114).

En cuanto al criterio para la selección de los entrevistados, se entrevistaron actores calificados que forman parte de la organización que incluyen referentes de la Directiva de UNCU y a socios externos de la misma. En total **se realizaron 16 entrevistas en profundidad**. Para lograr obtener entrevistas con los actores ya mencionados se recurrió a la técnica de la “bola de nieve”, la cual consiste en conocer a uno de los informantes y conseguir que este nos presente a otros, y así sucesivamente.

”Descubrir toda la gama de perspectivas de las personas en las cuales estamos interesados. Uno percibe que ha llegado a ese punto cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténticamente nueva.” (S.J Taylor y R. Bogdan, 1987).

8. Análisis



En este apartado se articulará la información proveniente del campo de estudio en vínculo con los autores pertinentes. Para esto, el análisis se encontrará subdividido en diferentes temas relacionados con la comunicación organizacional y que se vinculan, a su vez, con el árbol de problemas antes presentado.

8.1. Dificultad para definir canales adecuados para sus públicos

Para comenzar, la dificultad a la hora de definir canales de comunicación adecuados para sus públicos hace que se pierda la mirada estratégica y repercute, a su vez, en la efectividad de los flujos de comunicación internos y externos.

Los autores Brandolini y Frigoli (2009) mencionan que pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente (Brandolini y Frigoli, 2009, p.11).

En el caso de UNCU, esta dimensión se está viendo afectada debido a la falta de una selección adecuada de los canales de comunicación con respecto a los diferentes públicos, convirtiéndose en un obstáculo. Esto no solo impide que la organización llegue de manera efectiva a sus públicos, sino que también limita la capacidad de segmentar mensajes de acuerdo con las necesidades y características de cada grupo. Así, se pierde la mirada estratégica necesaria para optimizar las interacciones y fortalecer las relaciones con sus públicos. Ferrari y França (2011) hacen referencia a esto cuando expresan que, cuando la organización planifica estratégicamente su comunicación, lo hace estableciendo parámetros sobre los cuales diseña su espacio de acción, clasifica a los públicos con los cuales pretende interactuar, y define el discurso que adoptará hacia cada uno (Ferrari y França, 2011, p.21). Si no se realiza una adecuada identificación y clasificación de los públicos para definir así el mensaje que se llevará adelante para cada uno de estos, se termina dando una obstaculización de la comunicación, por esto la segmentación cobra relevancia.

Es por lo antes mencionado que al llevar a cabo la comunicación con el público por canales que no se encuentran gestionados de manera efectiva, y que son limitados, la comunicación no responde a las preferencias del público. Esto se evidencia en las observaciones realizadas, en donde se pudo constatar que la organización gestiona redes sociales en las que la información compartida es predominantemente textual y poco dinámica, considerando que sus públicos son personas ciegas o con alguna discapacidad visual. Debido a esto, la organización debe contemplar otros recursos para poder trabajar sus

mensajes, dinamizando el contenido dentro de las posibilidades disponibles y adecuándose a la realidad de sus públicos. No sólo se debe tener en cuenta la discapacidad, sino otras características que se evidencian en el sondeo de opinión, tales como que un 71,8% de los socios de UNCU son mayores de 45 años.

Asimismo, la principal red social utilizada por UNCU es Instagram; es aquí donde se puede hablar de la utilización de canales de comunicación que, teniendo en cuenta las características antes mencionadas del público de la organización, resultan no ser los adecuados si su enfoque se lleva hacia las personas que son parte del colectivo. Esto se evidencia en el sondeo de opinión, donde al preguntar sobre los medios que utilizan los socios para conocer las novedades y actividades de UNCU, 92,3% de las personas que respondieron que utilizan WhatsApp, 5,1% dicen llamar directamente al teléfono de la organización y 2,6% hace mención a la página web. La persona encargada de esta red social detalló que el objetivo principal de Instagram es alcanzar a su público externo, personas que no son parte de UNCU, y si bien el contenido sigue este lineamiento, quienes se encuentran en la directiva dieron a entender que esta red social está pensada para las personas del colectivo, se puede observar aquí una contradicción.

“En principio era eso, era difundir y dar a conocer, y dar información y después cuando empezamos a pensar los cursos ese tipo de cosas, fue como bueno difundir también las actividades que se hacen.” (Entrevista 2, miembro rentado de la organización).

“Es a veces desmotivador, que vengan otras personas y no las personas que nosotros apuntamos a que vengan.” (Entrevista 4, miembro de la comisión directiva).

Se tiene que tener un lineamiento claro entre todos los integrantes de UNCU sobre el uso de este canal, cuál es la intención en el uso de Instagram y cómo será su gestión dependiendo del público objetivo. Esto no significa que esta red social sea un canal al que no prestar atención, Instagram no deja de ser una herramienta útil para dar visibilidad a la organización y su propósito, pero hay que tener en consideración que el público alcanzado en esta red social tiende a ser más joven. Según las estadísticas analizadas del Instagram de UNCU en un periodo de tres meses, el 57,6% del alcance relacionado al rango etario es de personas de entre 25 y 44 años.

Sumado a lo anterior, no se está aprovechando el potencial que podrían brindar otras plataformas a la hora de difundir las actividades de la organización, como por ejemplo la página web, la cual se encuentra desactualizada. Si bien es mencionada por los socios en

menor medida que WhatsApp a la hora de conocer las novedades y actividades de la organización, sigue siendo un medio utilizado por los mismos y una buena herramienta para condensar allí la información sobre UNCU. La página web es un aspecto a desarrollar puesto que se debería mejorar la presencia digital de la organización, para de esta manera aumentar su visibilidad y efectividad en la difusión de su misión y actividades, además de ampliar sus públicos y tener llegada a otros actores que posean interés en la organización, como puede ser el caso de estudiantes, familiares de personas ciegas o con alguna discapacidad visual o personas que quieran realizar cursos. Mejorar la presencia digital puede no solo llevar a alcanzar nuevos públicos, mediante el uso de redes sociales por ejemplo, sino que también puede traducirse en un mayor apoyo, colaboración y un impacto más significativo en la comunidad. De esta manera, potenciar otras plataformas, como la página web y las redes sociales, les permitiría informar de manera más profunda a los públicos y llegar, además, a nuevos.

Actualmente el principal canal de comunicación que utiliza UNCU con sus socios es WhatsApp, a través de un canal de difusión, lo cual queda evidenciado en el sondeo. Debido a la importancia y prioridad que le dan los socios a WhatsApp como un canal de comunicación, es importante considerar la comunicación que por allí se lleva a cabo, mejorando su uso, ajustando la información y pensando los mensajes de forma estratégica para tener de esta forma una comunicación más efectiva con los socios de la organización. Un miembro rentado de la organización manifiesta:

“Son doscientas personas y se enteran seis, porque silencian el grupo, porque reciben solo información y no participan, considero que si existe ese grupo se debe hacer algo para que la persona se sienta parte de ese grupo, de doscientas personas siempre vienen pocas (...) muchas personas no se enteran de esa información. Mandar audios puede ser una opción.” (Entrevista 6, miembro rentado de la organización).

Sin una estrategia bien definida en cuanto a la utilización de los canales de comunicación y una caracterización de los públicos, la segmentación de mensajes se dificulta, lo que genera confusión sobre qué información transmitir y a través de qué plataformas. Esta confusión puede dar lugar a una saturación informativa o, en contraste, a la falta de visibilidad en áreas críticas, afectando a la percepción de la organización por parte del público.

Además, que la organización no cuente con un equipo de comunicación dificulta el trabajar los mensajes dependiendo de cada canal de comunicación, esto puesto que la organización no cuenta con alguien especializado en estos temas que aporte al pensar los recursos

comunicacionales a utilizar. Se genera así un problema para trabajar y potenciar los mensajes, haciéndolos más adecuados a los públicos.

8.2. Obstaculización de los flujos de comunicación ascendentes y descendentes

Habiéndose observado el problema de la dificultad para definir canales adecuados para llevar adelante la comunicación con sus públicos, se indagó en una de las posibles consecuencias, formulándose esta como la falla de los flujos de comunicación, tanto ascendentes como descendentes, dentro de UNCU.

Esto se evidencia en varias de las entrevistas.

"No tenemos claro cuales son las cosas importantes que hay que decidir, todo se discute entre todos [...] Si entramos en esos procesos las decisiones demoran un montón y a veces hay que resolver algo en el momento". [...] "Yo resuelvo algo que de repente lo tendría que haber resuelto otra persona, pero esa persona no está." (Entrevista 1, miembro de la Comisión Directiva).

"La comunicación interna para mí es medio ahí". [...] "Yo me entero de las cosas sobre la marcha, mi canal de comunicación es (otro miembro del equipo rentado) y eso trae dificultades porque si esa persona no me lo comenta yo no me entero, es una comunicación muy lineal." (Entrevista 6, miembro del equipo rentado).

Esta obstaculización de los procesos, en lo que a flujos de comunicación refiere, provoca interferencias a la hora de gestionar la información dentro de la organización, lo que a su vez conlleva una dificultad para comunicar aquello que hacen como organización. En relación a los flujos de comunicación a la interna, los entrevistados señalaron que actualmente existe una única dirección de correo electrónico para los miembros de la Comisión Directiva, donde se derivan cuestiones varias, sin un acuerdo claro sobre quién debe responder a los mensajes. Esta falta de definición genera confusión sobre quién debe gestionar la información recibida en el correo institucional, lo que dificulta su manejo eficaz y puede resultar en la pérdida de oportunidades y consultas que involucran directamente a la organización. Un miembro del equipo rentado menciona:

“En la Directiva no hay nadie que se encargue de ese mail, por ende se pierden oportunidades.” (Entrevista 6, miembro del equipo rentado).

En este caso, se evidencia una deficiencia en los flujos de comunicación, especialmente entre los miembros de la Comisión Directiva. Si bien los miembros poseen roles definidos por estatuto, no son capaces de asumirlos. El no sostener una jerarquía hace que los miembros de la Directiva no puedan acordar y distribuir tareas acorde a los roles, tiempos y acumulados de sus miembros, lo que dificulta el flujo de información y la toma de decisiones. Esta dinámica puede generar confusiones y limitar la eficacia del liderazgo.

Con respecto a esto, uno de los miembros de la Comisión Directiva comenta:

“No tenemos bien aceitado es el tema de la comunicación en el sentido de que de repente hay algo que deberíamos comunicar en el grupo, lo hablamos interno y después nos olvidamos de decirlo en el grupo y ahí hay un cortocircuito, eso pasa mucho.” (Entrevista 1, miembro de la Comisión Directiva).

Esta dinámica afecta el efectivo funcionamiento del flujo de comunicación descendente, provocando que la información que se trasmite desde la directiva a los socios llegue a destiempos, desactualizada, poco clara y no se priorizan los mensajes. A su vez, se encuentran dificultades en los flujos de comunicación ascendentes al no haber varias vías efectivas de comunicación de los socios a los de la directiva, generando limitadas instancias de feedback para consultas, reclamos o planteos hacia la organización. Al no contar con un espacio para estos comentarios, no se genera una retroalimentación entre la organización y sus públicos internos.

En este punto sería importante tener en cuenta la experiencia y trayectoria de cada uno de los miembros en cada ámbito, esto ya que puede ser un buen insumo a la hora de pensar la distribución de las tareas.

A estos problemas se le suman otras dificultades vinculadas a la comunicación externa.

8.3. Dificultad para fidelizar a los públicos esenciales y expandirse a otros

Como consecuencia directa de la inadecuada definición de canales, la organización enfrenta la dificultad para fidelizar a sus públicos esenciales, y además, existe una problemática a la hora de intentar expandirse a otros públicos contemplando las necesidades de los mismos.

“Cuesta mucho que las personas se apropien de la bandera, hay una dificultad en poder llegar a la gente, y la gente no se acerca.” A su vez, adjudica este problema al hecho de que las personas con discapacidad visual tienen una concepción asistencialista, lo que ocasiona que las personas *“se queden sentadas esperando y pensando que UNCU no hace nada.”* (Entrevista 2, miembro de la Comisión Directiva).

Tal como mencionan los autores Ferrari y França (2011) los públicos esenciales son aquellos que garantizan la existencia de la organización y, por ende, son fundamentales para la misma. En este caso, considerando a los socios de UNCU dentro de esta categoría, la falta de una estrategia de comunicación para contemplar sus necesidades lleva a que la comunicación sea poco efectiva, dándose de esta manera una desconexión con los públicos, quienes en algunas ocasiones optan por apartarse o no participar activamente.

Esta situación, además, limita las oportunidades de expansión hacia nuevos públicos. Sin una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los públicos, la organización se encuentra en desventaja para adaptar sus estrategias a sus públicos actuales y potenciales, perdiendo así valiosas oportunidades para fidelizar a estos y crecer hacia otros.

Se ocasiona de esta forma una disminución de la participación y de la apropiación por parte de los públicos, esto ya que la fidelización de los mismos, aspecto crucial para la sostenibilidad de cualquier organización, no se está realizando de la manera más eficaz en el caso de UNCU. La falta de una segmentación de los públicos y de estrategias efectivas en cuanto a los canales de comunicación, ha dificultado la conexión con dichos públicos. La incapacidad para fidelizar a los mismos resulta en una disminución de la participación. Respecto a esto, un entrevistado menciona:

“Socios activos que participen de las actividades que nosotros hacemos, no lo podría estimar, pero de repente son 20-30 socios que se van rotando en diferentes actividades, de 330 socios.” (Entrevista 1, miembro de empleados rentados).

Asimismo, a este aspecto se le adhiere una problemática mayor; las personas ciegas o con algún tipo de discapacidad visual presentan mayores dificultades para moverse, lo que reduce la frecuencia de asistencia a las actividades. Esta situación se ha evidenciado en algunas entrevistas realizadas a los socios, por ejemplo uno de ellos expresa que:

“Las personas muchas veces no pueden asistir a talleres o actividades porque muchos de los medios no son accesibles para ellos, por ejemplo, cuando un taller termina tarde y tienen que movilizarse en la noche. A las personas les cuesta moverse. La movilidad es algo que implica muchas cuestiones.” (Entrevista 11, socio).

Esta problemática también queda evidenciada en el sondeo de opinión. Un 41% de las personas que respondieron al sondeo dicen no participar de las actividades que proporciona UNCU, un 38,5% dice participar a veces y solo un 10,3% expresa que participa con frecuencia. La razón de ello también se expresa en el sondeo, siendo el motivo del 48,8% de las personas la dificultad para coincidir en día y hora, un 15,4% expresan que es debido a la dificultad para transportarse, un 5,1% por falta de interés en las propuestas, un 5,1% por no enterarse de las mismas, y un 25,6% por otras razones que no se identificaron.

8.4. Cultura organizacional centrada en la improvisación

Tal como menciona Chiavenato (1999), la cultura organizacional es la expresión de un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización (Chiavenato, 1999, p.66). En el caso de UNCU, su cultura se caracteriza por manifestar una tendencia hacia la improvisación. Este aspecto, aunque muchas veces puede resultar en la flexibilidad y el dinamismo, también genera desafíos en la implementación de una planificación estratégica, el funcionamiento interno y la relación con sus públicos externos. Como menciona este mismo autor la organización es lo que es por las características de las personas que la componen.

A lo largo de sus setenta y cuatro años de historia, UNCU se ha caracterizado por carecer de una visión estratégica y de objetivos anuales claros, aunque, a pesar de esto, continúa operando hasta el día de hoy. Esta falta de una perspectiva estratégica afecta todos los ámbitos de la organización de forma transversal, condicionando sus maneras de actuar.

Este es un factor a tener en cuenta puesto que, como afirman Brandolini y Frigoli (2009), la planificación no solo define la forma de hacer de una organización, sino que también influye en cómo es percibida.

A través de entrevistas y recorridos por la organización, se concluyó que distintos miembros expresan que comenzar a diseñar lineamientos estratégicos podría generar un cambio significativo y positivo en el funcionamiento de la organización.

Vinculado a esta cultura organizacional se generan otras problemáticas como la dificultad de quienes integran la organización para asumir y sostener sus roles, que si bien se encuentran explicitados por estatuto, no son respetados en lo cotidiano. En este sentido mencionan:

“Hay roles [...] está determinado por el Estatuto. El tesorero es el que se ocupa de lo financiero de la institución, el secretario de lo administrativo, llevar las actas, organizar las reuniones... esos son los roles que figuran en el estatuto. Pero en realidad, todos hacemos todo, porque es mucho trabajo y somos pocas personas.”
(Entrevista 1, miembro de la Comisión Directiva).

Estas complicaciones se evidencian en el día a día en cosas tales como, la dificultad para establecer prioridades en cuanto a las tareas a realizar y respecto a quiénes deben llevarlas a cabo, e impedimentos a la hora de ser prácticos y operativos, por ejemplo uno de los obstáculos que se presentan es la dificultad para responder en tiempo y forma.

Tanto los inconvenientes en lo que respecta a la priorización de tareas y a la practicidad desembocan en una dificultad continuada para definir y sostener un plan de sus actividades, protocolos y objetivos, es decir, un plan estratégico.

“Lo que prima es la improvisación, hemos hecho intentos y fracasado. Hemos planificado cosas y de repente, sobre la marcha, porque sucedían otras cosas, hacíamos todo lo contrario.” (Entrevista 1, miembro de la Comisión Directiva).

“A veces se dificulta el decir ‘vamos por estos tres objetivos’ o ‘los objetivos anuales son estos’ [...] en la práctica esto es un lío.” (Entrevista 1, miembro del equipo rentado).

La falta de una mirada estratégica se articula con todas las demás problemáticas, siendo esta la causante de otros obstáculos y dificultades que posee la organización, esto debido a que para poder contar con un plan estratégico que guíe el camino de la organización es fundamental mantener la estrategia en mente. Esta falta de planificación y el “actuar sobre la marcha”, vuelve imposible el desarrollo de objetivos anuales; esto evita el reconocimiento de los progresos, los logros, las deficiencias en las actuaciones y la identificación de mejoras, lo que puede desembocar en la desmotivación de los miembros.

Plantear objetivos es imprescindible para cualquier organización ya que estos son los pasos a seguir que tiene cada entidad para proclamar su identidad diferencial. Si esto no está plasmado ni reconocido se vuelve un factor crucial en lo que a la pérdida de nuevas oportunidades refiere.

En resumen la falta de una mirada estratégica no solo se vincula a los roles, sino también a los protocolos. La falta de protocolos claros de comunicación puede llevar a malentendidos y a una imagen inconsistente. La percepción de la organización por parte de los públicos puede verse afectada negativamente, lo que puede resultar en el alejamiento de los mismos de la organización. Sin un marco claro que guíe las acciones y decisiones, los miembros de la organización tienden a actuar de manera reactiva en lugar de proactiva. Esto no solo afecta a la eficiencia operativa, sino que también crea un ambiente de incertidumbre.

Siguiendo la línea de la eficiencia operativa podemos mencionar que, UNCU no cuenta con un equipo de comunicación o persona que se encargue de gestionar estas tareas. Sin un profesional dedicado a gestionar la comunicación, se generan ineficiencias que limitan la capacidad de la organización en lo que refiere a la operatividad interna, afectando la eficiencia de la misma. Por esta razón es importante contar con alguien especializado que se aboque específicamente a las tareas de comunicación y que esto no se lleve a cabo de manera complementaria a las tareas principales, ya que al gestionar la comunicación en medio de la realización de otras tareas se vuelve complejo sostenerla y planificar estratégicamente. A su vez, la ausencia de un equipo especializado en comunicación en la organización ha demostrado ser un factor que impacta significativamente en cada área de la organización.

Se pierden, de esta manera, oportunidades para mostrar al público el trabajo de la organización, documentar talleres, actividades y procesos internos que atraviesan a la organización. Sin una adecuada comunicación, se dificulta transmitir eficazmente los valores y la misión de la organización.

Asimismo, las tareas relacionadas a la comunicación son delegadas a empleados rentados de la organización, que como se mencionó anteriormente, no cuentan con formación en comunicación, lo que puede llevar a que el potencial de los canales de comunicación no sea aprovechado a la hora de gestionarlos. De igual forma se genera una sobrecarga de trabajo en el personal, al serles asignadas responsabilidades que no corresponden a sus roles principales. Delegar tareas de comunicación a empleados sin formación específica y hacer que estos mismos asuman estas responsabilidades no solo resulta en una sobrecarga de

trabajo, sino que también puede llevar a la desmotivación del personal que no logra encontrar soluciones efectivas a problemas de comunicación que se vuelven recurrentes.

Otro punto a tener en cuenta respecto de esta carencia es que, la ausencia de una persona capacitada en comunicación provoca un impedimento para la adecuada gestión de los momentos de crisis, esto al no contar con alguien que pueda asesorar a la organización en el caso de que ocurra una crisis, lo cual es un riesgo ya que deja a la misma en una situación de vulnerabilidad.

8.5. No solo desafíos, también oportunidades

No obstante, cabe resaltar que no todo son obstáculos y problemas, la organización cuenta con puntos fuertes, uno de ellos es la atención al público, atención que se caracteriza por ser personalizada, cercana y amable. Al tratarse de una organización social, se vuelve imprescindible que esta atención sea lo más fructífera posible con los socios.

Esto también se puede observar en el sondeo donde las personas expresan cosas tales como: *“Es una organización cálida con profesionales y humanos dispuestos a atender y siempre anteponiendo la condición de persona a persona tomándose el tiempo de atender al usuario el tiempo disponible que sea necesario estoy contenta”*, también utilizan adjetivos como *“cálida”* y *“amables”*.

Este es un punto de valor ya que como menciona Capriotti (2009), “los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad.” (Capriotti, 2009, p.30).

9. Conclusiones



En relación con los problemas de comunicación analizados, se concluye que es de suma importancia para la organización comenzar por la realización de una correcta identificación de sus públicos mediante el mapeo de los mismos. Esto facilitará el desarrollo de estrategias más efectivas, alineadas con sus objetivos comunicacionales. Asimismo, esta identificación permitirá seleccionar los canales de comunicación más adecuados y las características para el contenido de los mensajes que se transmitan por cada uno de ellos, garantizando así una conexión efectiva con los distintos públicos, en función del interés, las necesidades y expectativas de cada uno de ellos. Es importante definir qué canales se usarán, para quienes y los responsables de los mismos, explicitando los objetivos de su uso. Además, la realización de un relevamiento de los intereses de los públicos podrá aportar a desplegar esfuerzos y acciones que fomenten su participación en la organización.

De igual modo es necesario optimizar los canales informales de comunicación. En el ámbito de la comunicación organizacional, los canales informales juegan un papel tan crucial como los canales formales. Aunque los canales formales de comunicación son esenciales para la estructura y el orden de la organización, los canales informales tienen un impacto significativo en la circulación de información, la toma de decisiones y el clima organizacional. El optimizar dichos canales permite una mayor agilidad y rapidez en la transmisión de información, ya que estos suelen ser más flexibles que los canales formales, asimismo un buen funcionamiento de los canales de comunicación informales permite una detección temprana de posibles problemas.

La optimización de los canales informales de comunicación y la planificación adecuada de estos dentro de una organización es fundamental para garantizar un flujo de información eficiente, ágil y eficaz. Si bien los canales informales pueden ser más difíciles de controlar, su correcta gestión puede mejorar la colaboración, acelerar la toma de decisiones y enriquecer la cultura organizacional. La clave está en equilibrar lo formal y lo informal, aprovechando los beneficios de ambos tipos de comunicación para fomentar un entorno de trabajo más eficiente.

Se debe trabajar, a su vez, en buscar soluciones a los problemas de obstaculización de los flujos de comunicación que llevan a interferencias en la información que se maneja a la interna de la organización.

En esta línea, será pertinente seguir trabajando en la comunicación interna de la organización. Esto implica establecer protocolos y líneas de acción en materia de

comunicación que la organización deberá seguir, con el objetivo de optimizar el trabajo y plantear metas a corto y largo plazo para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva. Para eso es sustancial que la organización cuente con al menos una persona cuyas tareas principales estén abocadas a la gestión, planificación y seguimiento de su comunicación, evitando así la sobrecarga de tareas en personas cuyo rol y tareas principales son otras, potenciado así la efectividad de los esfuerzos realizados. Estableciendo de esta forma una planificación adecuada de la comunicación.

Se deberá trabajar, por otra parte, en su cultura organizacional, la cual en la actualidad se basa en la improvisación y en el actuar sobre la “marcha”, clarificando y definiendo un organigrama con identificación de roles, tareas y responsabilidades entre los miembros de la organización. Además, es fundamental desarrollar un plan estratégico con objetivos claros y un plan de acción que ayude a seguir un mismo lineamiento.

Otro aspecto a tomar en consideración es la necesidad de realizar un organigrama, esto es importante puesto que clarifica la estructura jerárquica y funcional de la organización, lo que a su vez facilita que las personas se apropien de su rol y lo sostengan. Contar con un organigrama bien definido es crucial para definir y sostener los roles dentro de una organización, ya que proporciona una clara división de responsabilidades específicas y establece expectativas.

El organigrama establece una estructura clara de quién es responsable de qué, lo que permite que los miembros de la organización comprendan no solo lo que se espera de ellos, sino también cómo su trabajo encaja dentro de la misión y objetivos de la organización. Sin esta claridad, los roles pueden solaparse, lo que lleva a la confusión y la duplicación de tareas. De igual manera, esto es crucial para la toma de decisiones, ya que cada nivel jerárquico tiene un ámbito claro de poder y responsabilidad. Un sistema jerárquico bien estructurado permite que las decisiones se tomen de manera rápida y eficiente, evitando que el proceso de toma de decisiones se disperse entre muchos actores.

En resumen, es esencial contar con un organigrama ya que este es un elemento estratégico clave; no solo facilita el asumir la autoridad y el mantenimiento de una cadena de mando, favoreciendo la sostenibilidad de los roles, sino que también ayuda a optimizar los flujos de comunicación, mejorar la coordinación y evitar la duplicación de esfuerzos.

10. Recomendaciones



- **Organizar un taller junto a la Comisión Directiva y los miembros del personal rentado para elaborar el organigrama de la organización.** A partir de este organigrama, se propone definir la división de tareas correspondiente. La elaboración del organigrama clarifica la estructura organizativa, facilita la comprensión de roles y responsabilidades, y ayuda a identificar redundancias o vacíos en la asignación de tareas. Esta claridad es esencial para una operación eficiente y para el establecimiento de una división de tareas adecuada, lo que optimiza el rendimiento de trabajo del equipo.
- **Trabajar en el desarrollo y diseño de protocolos de comunicación claros,** elaborando un documento que contenga directrices precisas, acciones y pasos a seguir en lo que a comunicación refiere. Se propone diseñar un protocolo de comunicación que incluya pautas y acciones específicas, así como la definición de objetivos relacionados con la comunicación y referidos a las acciones de comunicación. Además, se plantea establecer un marco que facilite la identificación de los procesos, asegurando que la información sea transmitida de manera efectiva y establecer de igual manera mecanismos o criterios para el seguimiento y coordinación de las tareas. Contar con directrices de comunicación definidas es fundamental para asegurar que la información fluya de manera eficaz, minimizando malentendidos y confusiones. Además, ayuda al seguimiento y la coordinación, lo que asegura que todos los miembros del equipo estén alineados en cuanto a las acciones a realizar.
- Se propone **trabajar en modalidad taller en la elaboración de un calendario sencillo para la planificación de actividades y eventos clave** de los próximos dos meses luego del taller. En función del protocolo establecido, se determinarán las acciones correspondientes, por ejemplo, conociendo las actividades programadas y sus fechas, se deberán identificar los pasos previos y las tareas de comunicación necesarias antes de cada actividad. Asimismo, se definirá quién será responsable de estas acciones y se establecerá la metodología y el momento adecuado para realizar las comunicaciones pertinentes, es decir, se abordará el cómo comunicar, cuándo hacerlo, llevándolo a casos concretos del día a día como por ejemplo, en caso de que sea necesario enviar un correo electrónico, se deberá especificar con cuántas semanas de anticipación se enviará. Además, es crucial contar con la información requerida y determinar con cuánta antelación se debe contar con la misma. La planificación a través de un calendario sencillo facilita la organización y el seguimiento de los eventos claves y las actividades, mejorando la comunicación de las mismas y permitiendo evaluar y ajustar la estrategia de comunicación.

- **Formar un equipo de comunicación o designar a una persona cuya función sea exclusivamente la gestión de esta área.** Alternativamente, se propone capacitar al personal interno en habilidades de comunicación. De esta manera se garantiza que se preste la atención necesaria a la comunicación y que esta se gestione de manera efectiva.
- **Realizar un mapa de los públicos de la organización,** identificando sus principales rasgos y características. Esto permite identificar y segmentar a los diferentes grupos de interés de la organización, comprendiendo sus necesidades y expectativas. Este conocimiento es esencial para diseñar estrategias de comunicación más efectivas y personalizadas. Al conocer mejor a cada público, la organización puede adaptar su mensaje y enfoque a cada uno.
- **Establecer objetivos y prioridades a corto, mediano y largo plazo que sean claros y medibles para la comunicación de la organización** y que se alineen con la misión y visión de la misma. De esta forma se orientan las acciones de comunicación de la organización, asegurando que todas las iniciativas de comunicación refuercen su propósito general. La claridad en los objetivos permite evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios, así como motivar al equipo al contar con metas concretas que alcanzar.
- **Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación interna,** para optimizar, así, los flujos de información. Por un lado, ahondar en un mejor uso de las herramientas ya utilizadas, tales como WhatsApp y Correo Electrónico para comunicaciones diarias e institucionales respectivamente. Implementar recordatorios (puede ser utilizando herramientas como Google Calendar) para asegurar la asistencia a eventos importantes y/o para gestionar las respuestas a correos electrónicos. Por otro lado, dinamizar los contenidos que se comunican en el canal de difusión en WhatsApp con sus socios, implementando mensajes de voz con un discurso previamente pensado y producido, con el fin de captar la atención de los socios.
- **Crear espacios para que el público pueda expresar sus opiniones y sugerencias.** Esta recomendación busca fomentar una cultura de participación y retroalimentación. Estos espacios permiten a la organización conocer las perspectivas de sus públicos para adaptarse mejor a sus necesidades y construir relaciones más sólidas y efectivas. Se plantea la creación de una instancia mensual en la sede de UNCU, con notificación previa, para que los socios puedan plantear sus dudas, sugerencias y aspectos a mejorar sobre las gestiones de la organización. Por otro lado, antes de realizar un taller o actividad recreativa, se recomienda

consultar previamente a los socios a través del canal de difusión para confirmar la disponibilidad en cuanto a horario y día, así como el interés en la actividad propuesta. Esto se puede realizar a través de una encuesta en Google Forms.

- **Utilizar herramientas o plataformas virtuales como Zoom o WhatsApp para llevar adelante talleres o determinado tipo de actividades.** Estas herramientas pueden ser aportes útiles a la hora de pensar la problemática de la falta de participación en las actividades debido a la movilidad de las personas del colectivo, ya que permiten que más personas se involucren sin las limitaciones físicas de la presencia en persona.



Cronograma de trabajo



Acciones/Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Contactar y retomar actividades con la organización, acordar los primeros pasos de cara al plan estratégico de comunicación					
Validación de los objetivos del PEC y acordar el producto o acción a realizar con la organización					
Diseño del plan estratégico de comunicación					
Validar el cronograma y la propuesta general del PEC con la organización					
Redacción final del documento del PEC					
Ejecución de la acción 1 - taller de realización del organigrama y división de tareas					
Ejecución de la acción 2 - diseño de protocolos de comunicación					
Ejecución de la acción 3 - calendario para la planificación de actividades					
Concluir el plan estratégico de comunicación					
Defensa del trabajo final de grado					
Entrega del PEC a la organización					

12.

Referencias



- Adrís, P. (2015). Comunicación en instituciones: atravesamiento de participación y poder.
- Barrios, A., Della Nave, A., Gaspar, A. y Martínez, D. Diagnóstico y plan estratégico de comunicación para ANONG : la comunicación en el espacio común : una estrategia colectiva [en línea]. Trabajo final de grado. Montevideo : Udelar. FIC, 2023
- Batthyány, K., Cabrera, M (2011). Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.
- Caralat, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017). La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. ESADE-PwC.
- Chiavenato, I., (1999). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- Costa, J., (1995). Identidad corporativa. México: Trillas, SIGMA.
- Etkin, Eugenia. (2020). "Comunicación Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en Argentina. Gestión de las herramientas de comunicación en organizaciones de la Sociedad Civil de Córdoba y Buenos Aires, Argentina".
- Ferrari, M. & França, F., (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía ediciones.
- González Frígoli, M., Poiré, M.J., Módena, L. (2016). Gestión de la comunicación digital: Miradas, procesos y desafíos. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Herranz de la Casa, J. (2007). La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos.
- Inés Pepe, Ana. (2011). Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. Revista dixit N° 14.
- Instituto Nacional de Estadística. Anuario Estadístico Nacional 2023. Volumen N°100.
- Kreps, G. (1995) La comunicación en las organizaciones. Buenos Aires: Addison-Wessley Iberoamericana.
- Mayol Marcó, Diógenes D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. Revista Signo y pensamiento.

Organización de los Estados Americanos (2017). Informe nacional de cumplimiento de la convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad (ciaddis) y del programa de acción para el decenio de las américas por los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad (pad).

Pérez Muñoz, C. Fundación Dianova Uruguay : desafíos para generar estrategias de comunicación eficaces a través de redes sociales [en línea]. Trabajo final de grado. Montevideo : Udelar. FIC, 2022.

Pérez, R.A. (2001). Estrategias de comunicación. Ariel Comunicación. Barcelona: España.

Red Usi (2 de noviembre de 2012) Unión Nacional de Ciegos del Uruguay - Toda la Información. Recuperado de <https://www.usi.org.uy/blog/infomaciones-del-centro/union-nacional-de-ciegos-del-uruguay-toda-la-informacion-775>

Romañach, J. y Lobato, M. (2005). "Diversidad funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano"

Sampieri, H. R. (2014) Metodología de la investigación.

Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación (4ta edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. San Francisco.

Schein, E. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. España: Plaza y Janes Editores S.A.

Taylor, S.J., Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados.

UNCU (s.f.) ¿Qué hace UNCU?. Recuperado de <https://uncu.org.uy/que-hace-uncu/>

Universidad Franz Tamayo, Unifranz (2024). Sondeo, encuesta y censo, ¿cuáles son las diferencias y para qué sirve cada uno?

Vidal, V. (2004). La comunicación en organizaciones no lucrativas en Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones.