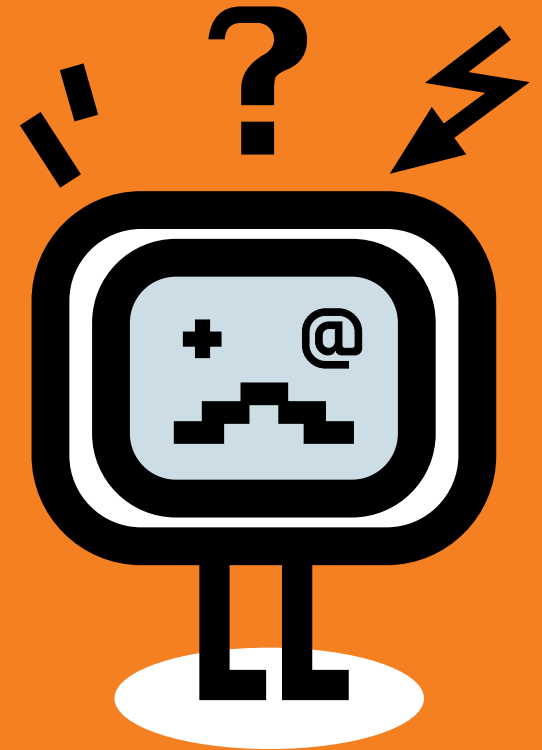
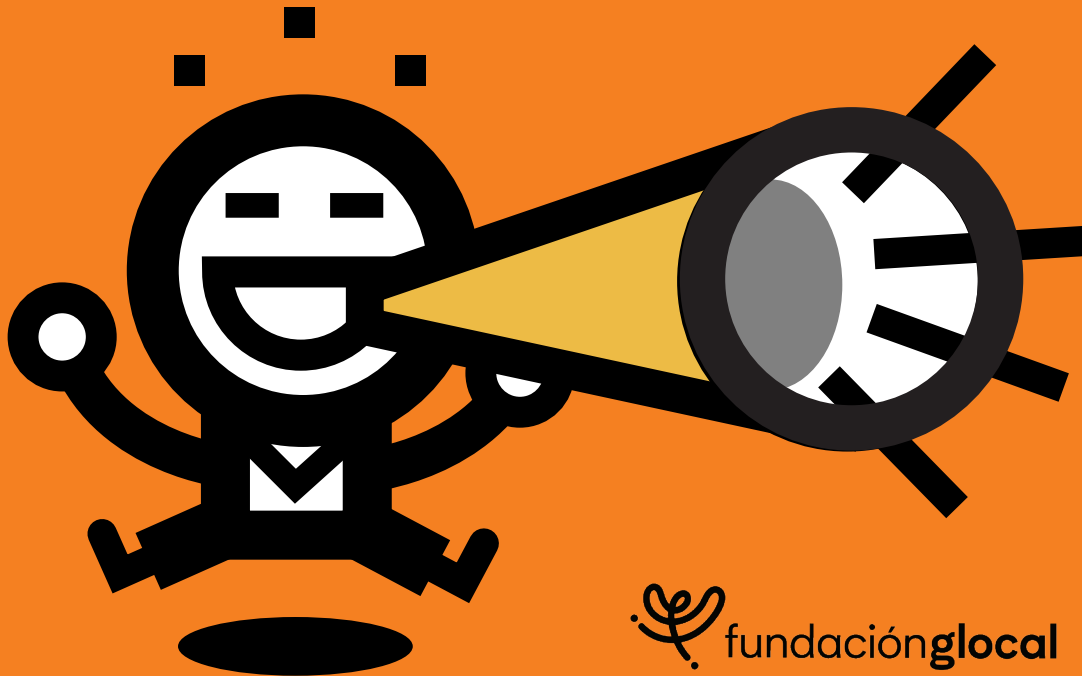


# Comunicación organizacional

NO SOLO HABLANDO SE ENTIENDE LA GENTE

Lita Gómez Terrón / Antonio Moreno





# **Comunicación organizacional**

**NO SOLO HABLANDO SE ENTIENDE LA GENTE**

## AGRADECIMIENTOS

**Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo** pone a disposición de organizaciones sociales y comunitarias y otras entidades sin fines de lucro de Chile y América Latina la colección "Cuadernos prácticos". La misma incluye seis herramientas sencillas y prácticas centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Ello ha sido posible gracias a la generosa colaboración de las organizaciones **Colectivo de Educación para la Participación CRAC** y **Fundación EDEX**, que nos han permitido revisar, adaptar y editar esta colección, de tan amplio recorrido en España, poniendo así de manifiesto, una vez más, que cuando las organizaciones de la sociedad civil sumamos esfuerzos, multiplicamos resultados.

Copy. 2000. Lita Gómez Terrón y Antonio Moreno

Copy. 2000-2025. Fundación EDEX.

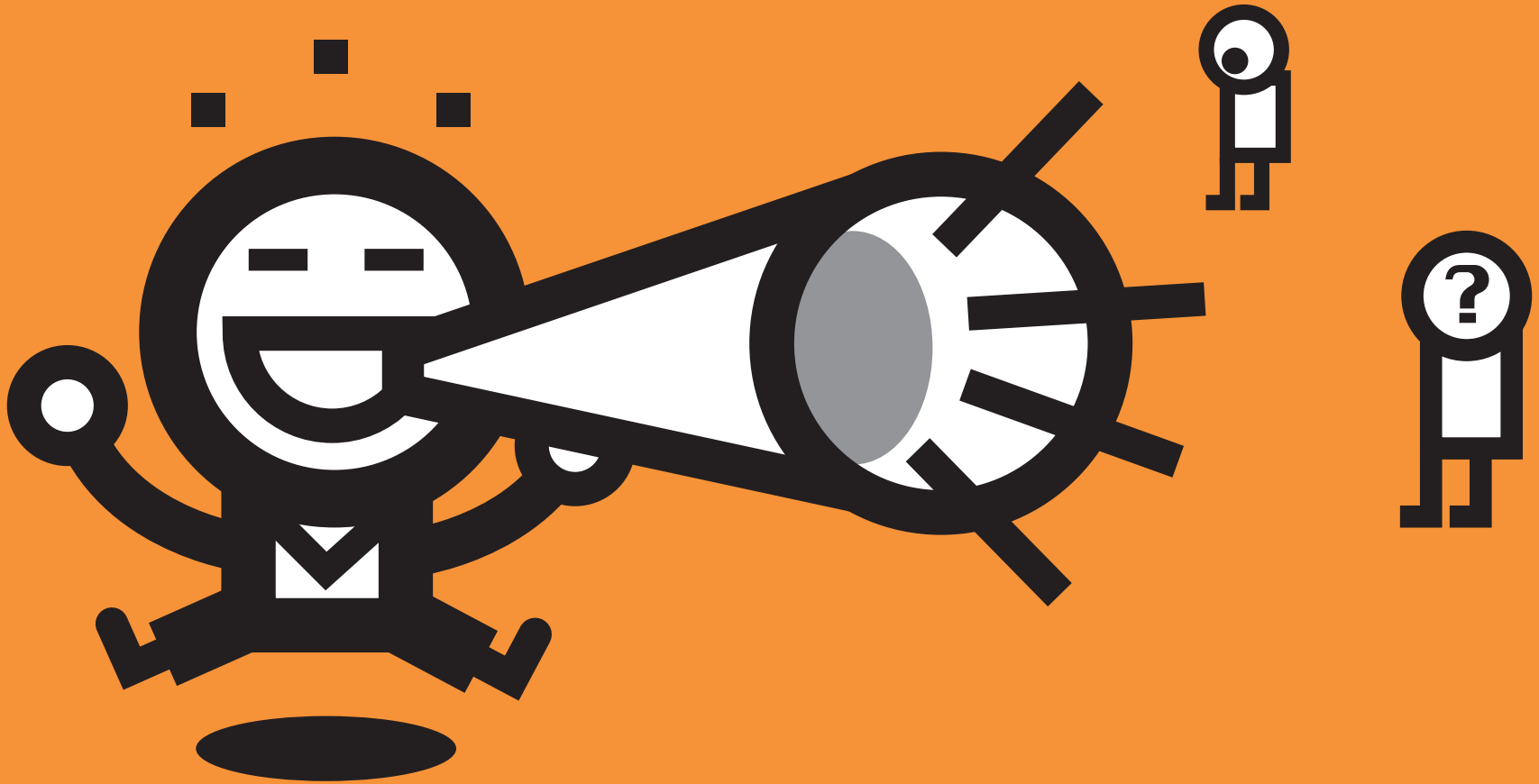
Edita: Fundación EDEX.

[www.edex.es](http://www.edex.es) / [edex@edex.es](mailto:edex@edex.es)

Diseño gráfico: Álvaro Pérez Benavente

ISBN: 979-13-87678-09-8

DL: BI 107-2025





# INDICE



## **1. AVISO PARA NAVEGANTES ... 6**

## **2. LA BUENA COMUNICACIÓN: BALANCE DE RIESGOS ... 8**

**2.1.** ¿Queremos realmente asumir el riesgo de la (buena) comunicación? ... **9**

**2.2.** Algunas afirmaciones habituales en torno a la comunicación externa. ... **10**

**2.3.** La importancia de la comunicación externa. ... **12**

## **3. COMUNICACIÓN EXTERNA DE LAS ORGANIZACIONES ... 14**

**3.1.** ¿Qué es y para qué sirve la comunicación organizacional?. ... **15**

**3.2.** Camino de las "6 IES". ... **16**

**3.2.1.** *Identificación. Saber lo que realmente hacemos para poder contarlo.* ... **16**

**3.2.2.** *Investigación. Aprender a obtener información y a organizarla.* ... **18**

**3.2.3.** *Interés. ¿Para qué nos queremos comunicar?* ... **21**

**3.2.4.** *Interlocutores e interlocutoras. Ya sabemos qué queremos contar y para qué lo hacemos pero ¿a quién se lo contamos?* ... **24**

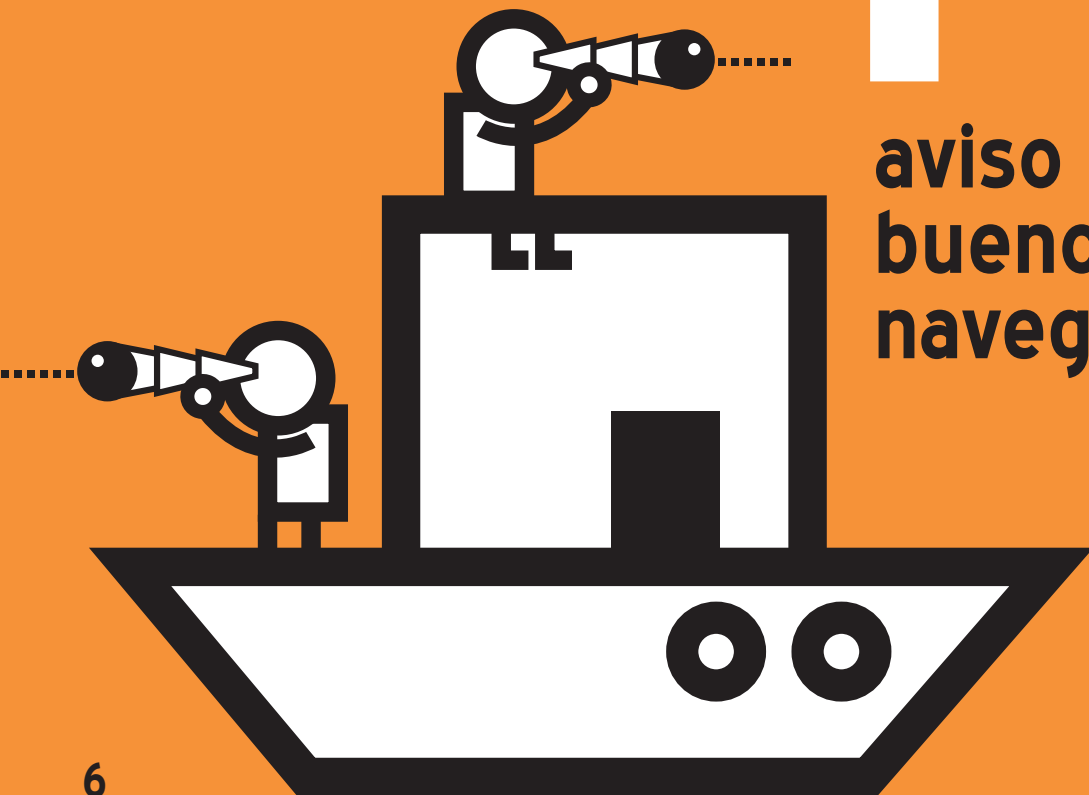
**3.2.5.** *Imaginación. Atrevernos a contarlo con gracia (o con formalidad según cada caso).* ... **32**

**3.2.6.** *Ideas. Recursos para la comunicación organizacional.* ... **37**

## **4. ALGUNOS ASPECTOS ÉTICOS ... 46**

## **5. A MODO DE RESUMEN ... 50**

## **6. BIBLIOGRAFÍA ... 52**



**aviso para  
buenos  
navegantes**



**Antes de empezar, a modo de aviso para navegantes:** para que no te lleves a engaños, te ofrecemos indicaciones de uso para que puedas realizar una buena digestión de estas páginas.

Ya en anteriores cuadernos hemos planteado que las personas de las organizaciones estamos viviendo momentos muy importantes, en los que las transformaciones de nuestras ciudades y territorios están configurando un escenario nuevo, estimulante y apasionante. Nos estamos jugando el futuro de nuestro sector: si somos capaces de adaptarnos a las nuevas condiciones, si sabemos transformar el interior de nuestras organizaciones para que sean más eficientes, si apostamos decididamente por la participación directa, por la democracia total en nuestras organizaciones y sabemos transmitir nuestros sueños en el interior y exterior de las mismas, si aprendemos a comunicar(nos), es posible que el "Tercer sector" (ONG, organizaciones sin ánimo de lucro y/o comunitarias), salgamos favorecidos.

El reto que plantea este cuaderno es inaplazable: comunicamos o cerramos. No hay más tiempo, la cuenta atrás comenzó y somos las organizaciones que no tenemos miedo las que estamos convocadas al cambio, a la modernización. Aquellas que no tienen el menor reparo en poner encima de la mesa sus necesidades y debilidades, que afrontan la realidad desde su complejidad y no se esconden de las dificultades, sino que asumen con responsabilidad el papel a desempeñar en la construcción de la ciudadanía, de la ciudad, de la democracia, de otro mundo posible.


Este es un cuaderno de riesgo, porque son muchas las interrogantes que nos planteamos, muchas las preguntas para las cuales las respuestas se tienen que construir colectivamente. Para ello nace este cuaderno, para analizar, cuestionar, generar debate y establecer pistas para su abordaje.

Si tú y tu organización tienen buena disposición, es probable que este cuaderno les sirva, pero sólo es útil desde la apertura a las personas destinatarias, a los medios de comunicación, a la ciudad, al resto de organizaciones, etc., de manera que tu organización se conozca y crezca no sólo en número, sino en "calidad organizativa", alcanzando en mayor medida sus objetivos.

Ya hay muchas organizaciones que están en esto. Múltiples intentos, intuitivos en algunos casos, reflexivos en otros, pero con un mismo denominador común: hacer de la imaginación y la adaptación a la realidad la nueva bandera de lucha.



**la buena  
comunicación:  
balance de  
riesgos**



## 2.1 ¿Queremos realmente asumir el riesgo de la (buena) comunicación?

**Antes de iniciar cualquier aspecto teórico o práctico** de la comunicación -de la que tanto se habla- detente un momento a pensar en ti. Aquí estás, leyendo este cuaderno, probablemente porque te interesa ver si puedes sacar algo útil para tu organización, pero vamos un poco más atrás en el tiempo y recuerda: ¿qué haces en esa organización?, ¿qué te hizo participar en ella? ¡Claro!, las ganas, el interés, la necesidad, la ideología, los valores, la gente. Haz memoria, un poco más a fondo, quizá fueron aquellos momentos en los que tú, tus gestos, tus palabras y tus silencios entraron en acción con los de otras personas, cuando se creó un clima especial, de complicidad, de comprensión mutua, de “estamos en el mismo barco”, los que te impulsaron a iniciar ese rumbo en el que ahora navegas.

Cuando nos formamos en “temas de comunicación” empezamos a hablar de emisores, de receptores y de mensajes –y nada que ver con las personas, como si fuésemos radios portátiles–. También se nos cuenta lo de los estilos de comunicación, que si asertividad por aquí, que si escucha activa por allá. Sin embargo, lo más interesante es cuando nos damos cuenta de que es imposible no comunicar. Siempre decimos, contamos, transmitimos algo, con la voz o con el silencio, con la acción o con la pasividad, con la presencia o con la ausencia, con el empuje o con la inercia. Y en nuestro interés porque las demás personas se comuniquen, nos olvidamos de que siempre comunicamos, de que también estamos ahí, de que nuestras intenciones, sentimientos, prejuicios, miedos, nuestros deseos, sexualidad, roles,

identidad, cultura..., todo lo que somos está empapando nuestra relación con las demás personas y la está llenando o vaciando, enriqueciendo o empobreciendo, generando posibilidades o creando dificultades.

Esas primeras etapas de relación con tu organización, significaron, en cualquier caso un “riesgo”, y sin lugar a dudas, un proceso de éxito. La comunicación funcionó y por eso hoy tú estás ahí con este cuaderno entre tus manos, pensando cómo puedes utilizarlo para mejorar las cosas.

Si para tu organización tiene sentido evaluar cómo es su “departamento de comunicación”, investigar en esto de la comunicación organizacional y aprender nuevas maneras, si se atreven a cambiar cosas, mejorar métodos, sumar posibilidades, personas y proyectos, si no tienen miedo a “lo que puede llegar a ser”... ¡adelante, este es tu cuaderno!

## 2.2 Algunas afirmaciones habituales en torno a la comunicación externa



### → Los “cartelitos” o “afiches no se los lee nadie

En algunos casos con mucha razón. Mucha información en poco espacio, poco atractivos y situados en lugares donde compiten con otros muchos. O estamos saturados de estas imágenes que nos llegan permanentemente de distintos chats grupales o email masivos. Pero esto no significa que el soporte cartel o afiche sea inadecuado. Es una posibilidad que podemos contemplar para hacer llegar una determinada información, tanto en el interior como en el exterior de nuestra organización. ¿En qué carteles o afiches te fijas?

### → Lo que en realidad funciona es el boca-oreja

Es cierto que es una buena fórmula para crear un ambiente de conocimiento sobre nuestras actividades y convocatorias. Pero existe un obstáculo importante: es un proceso que escapa a nuestro control, además es fácil que la información se pueda distorsionar al pasar de una persona a otra. Confiarle nuestra difusión... ¿no es demasiado riesgo?

### → Los “mailings” cuestan mucho para tan pobres resultados

Esta es una forma directa y rápida de hacer llegar información a las personas socias, a otras entidades, a personas usuarias, etc. Si queremos que otras organizaciones conozcan nuestras actividades, será una forma de asegurarnos que están puntualmente informadas. ¿Para qué haces los envíos? ¿Estableces una periodicidad? ¿Actualizas los contactos?

### → Quienes tienen interés se enteran de cualquier forma

Asumimos que la gente tiene el mismo interés y motivación por participar que las personas que llevan más tiempo y ocupan funciones de responsabilidad. Para participar es necesario tener información. ¿Quiénes se acercan a tu organización? ¿Cómo llegaste a tu organización? ¿Tu implicación ha sido siempre la misma o ha sido fruto de una evolución?

### → En general, existe una saturación de información

Desde luego y juega en nuestra contra. Son muchos los estímulos que recibimos y por ello necesitamos desarrollar nuestra imaginación y nuestra creatividad para llamar la atención. ¿Qué información te interesa y por qué? ¿Qué información le interesa a la gente a la cual te diriges y por qué?

### → Siempre somos la misma gente ¿para qué gastar en publicidad?

La publicidad nos hace visibles, presentes, de lo contrario estaremos en “clandestinidad”. Gran parte de nuestro esfuerzo merece ser (re)conocido, y es por medio de la difusión que la gente nos identifica, se acerca. ¿No queremos a nadie más en nuestro “chiringuito”? ¿La nuestra es una entidad que favorece o evita la participación social?

### → La calidad se vende sola

Es imposible vender “mala calidad organizacional”. De nada sirve tener muy buena “imagen” si no tenemos realidad, proyectos, acciones útiles para la comunidad. Para que esas acciones sean visibles se requiere de una estrategia de difusión acertada. ¿Quiénes miden la “calidad”? ¿La Junta Directiva, las personas asociadas, las usuarias, la Administración que nos subvenciona? ¿Una consultora especializada? ¿Tú?

→ **La capacidad de convocatoria sólo depende de que haya aperitivo**

La verdad es que ayuda. Pero no porque las personas que participan en nuestras actividades coman gracias a las entidades, sino porque es necesario un espacio informal de relación, relajado, amistoso, cercano, humano... y los aperitivos lo favorecen ¿Qué haces con tus amistades, familiares o seres queridos cuando se juntan? ¿Hablas todo el tiempo de forma seria, ordenada -con moderación incluida- sobre las próximas vacaciones?

¿Te suenan estas afirmaciones? ¿Alguna vez has comentado alguna de ellas? ¿Con cuáles se identifica tu organización? Lo que está muy claro es que acomodarnos en estas premisas conduce a la inactividad y al derrotismo. Preguntarnos sobre ello es un primer paso. Y desde ahí, avanzar. Es muy importante evaluar qué es lo que hacemos realmente, los tiempos, las personas que se encargan de las funciones de comunicación y difusión, la necesidad –real- de hacer muchas tareas a la vez, la primacía de lo urgente sobre lo importante, así como la práctica en cuestiones relacionadas con la Comunicación Organizacional.

## 2.3 La importancia de la comunicación externa



**Ya en cuadernos anteriores se han trabajado ideas** acerca de la comunicación, especialmente de las posibilidades de mejora de la comunicación interna, desde dentro, desde los equipos y los grupos.

Sin duda, los aspectos internos de la comunicación organizacional son esenciales, pero no podemos olvidar la importancia de nuestra comunicación externa: contar lo que hacemos, divulgar aquello que nos interese hacer público, “vender” nuestros servicios, ofrecer una imagen determinada, conseguir incrementar el número de personas participantes en nuestras organizaciones.

Este cuaderno pretende abordar los aspectos externos de la comunicación organizacional, aquellos que tienen que ver básicamente con el siguiente esquema:

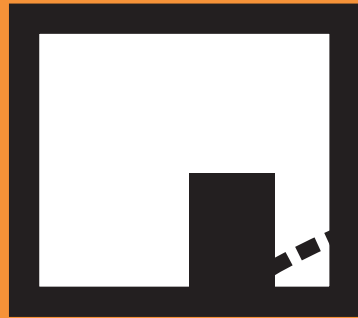
- En qué **contexto** me encuentro
- Lo que cuento al **exterior**
  - **Cómo** lo digo
- Qué pretendo **conseguir** con ello
- A quién o quienes **se lo digo**
  - A quién o quienes **les llega**
- Qué **entienden** (realmente) de lo que cuento
- Qué **resultados** obtengo con mis palabras y acciones
- **Cómo reacciono** tras escuchar, interpretar y valorar los resultados

En este sentido, la **COMUNICACIÓN** se convierte, como decíamos antes, en un riesgo que hay que afrontar. A veces nos acomodamos en nuestros grupos y sin darnos cuenta dejamos de crecer, probablemente, entre otras causas, se deba al miedo a que las cosas se nos “vayan de las manos”. Cuando abrimos las compuertas de la comunicación empiezan a suceder cosas, y por eso es importante que aún aceptando el riesgo, nos situemos desde un concepto de comunicación no neutro, donde ...

- C**onocer y entender lo que nos rodea sea la primera clave.
- O**rganizarnos y organizar la información sea prioritario.
- M**anejar los recursos con los que contamos sea cotidiano.
- U**nir ideas y sumar esfuerzos se convierta en método.
- N**egociar en los conflictos sea imprescindible.
- I**ntentar y crear se conviertan en ventanas abiertas.
- C**recer a lo alto, a lo ancho, a lo largo y a lo profundo se consiga.
- A**ctuar, hacer, remover y construir sean algo más que verbos.
- R**econocer y reconocernos, escuchar tras ser escuchados sea nuestra norma.

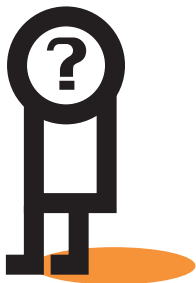
# 3

## comunicación externa de las organizaciones





## 3.1 ¿Qué es y para qué sirve la comunicación organizacional?



Podemos aproximarnos a una definición de comunicación externa de las organizaciones como “el proceso de planificar y realizar la concepción de una actividad (producto, servicio, idea), encontrar los medios para realizarla y promover su difusión para crear intercambios que satisfagan los objetivos de la organización, así como de las personas destinatarias de la actividad. Y, en un nuevo giro de tuerca, convertir a las personas destinatarias en participantes en el proceso.”

La comunicación externa de las organizaciones tiene que ver, por tanto, con cuatro grandes aspectos complementarios:

**La idea, acción, producto o servicio.**

→ Lo que queremos comunicar.

**EL VALOR:** qué importancia tiene para nuestra organización y para las personas a las que va dirigida, qué es lo que nos hace suponer que las personas destinatarias quieren participar, asistir, escuchar o acercarse a nuestras propuestas

→ Por qué es importante comunicar esa idea, acción, producto o servicio.

**LOS MEDIOS:** cómo vamos a difundir la información, qué canales y sistemas vamos a utilizar.

→ Cómo llegamos a las demás personas.

**EL INTERCAMBIO:** cómo se establece la relación entre las personas destinatarias y el “producto” que ofrecemos, cuántas lo demandan y utilizan, en qué manera lo usan, ¿son participantes, clientes, personas destinatarias o beneficiarias?, ¿es coherente con lo que pretendíamos?

→ **¿Qué resultados obtenemos?**

Aunque estos aspectos varían en importancia según la organización y según el momento de vida en el que ésta se encuentra, sí que podemos afirmar que cuando se produce lo que llamamos intercambio, la organización tiene un recorrido hecho. Puede ser –y a menudo sucede– que se tengan muy claras las ideas y por qué queremos comunicarlas al “mundo exterior”, pero sólo cuando llega el intercambio nos damos realmente cuenta de si lo que ofrecemos o contamos tiene éxito.

Sólo abriendo las puertas al exterior y escuchando lo que pasa podemos darnos cuenta. Quizá lo que pensábamos importantísimo no le interese a nadie, y puede suceder que donde no esperábamos resultados conseguimos expectación y curiosidad. Cuando ofrecemos algo, se nos devuelve algo. Cuando no decimos nada, no es extraño que la respuesta que nos llegue sea el silencio.

Si intentamos acercarnos a un modelo fluido de comunicación, nos puede resultar eficaz y práctico el siguiente recorrido... lo hemos llamado el “camino de las 7 ies”, que pretende ofrecer algunos recursos sobre cómo difundir lo mejor posible lo que realmente queremos comunicar.

## 3.2 Camino de las "6 ies"



### 3.2.1. IDENTIFICACIÓN

→ **Saber lo que realmente hacemos para poder contarlo ]**

La primera parada de este camino lleva al interior de su organización. Necesitamos conocer en profundidad nuestros productos, servicios y actividades para poder establecer criterios para su difusión. Para hacernos una idea, es como sentarse delante de nuestra organización y realizarle una entrevista a fondo. Sólo así estaremos en condiciones de plantearnos pasos posteriores.

Para ello, necesitamos algo que en ocasiones supone un gran esfuerzo: pararnos a pensar, realizar un autodiagnóstico. Básicamente, esto se traduce en encontrar los momentos y las oportunidades para, de forma colectiva, realizar un chequeo de cómo se encuentra la entidad: sus puntos fuertes, sus puntos débiles y sus potencialidades.

Se requiere que el máximo número de personas de la organización participen en este proceso (no sólo las personas con un mayor liderazgo). También necesitaremos el mayor número de puntos de vista, para que el análisis responda a las distintas percepciones de las personas que forman parte de la organización. Por último, es clave que la estrategia de comunicación organizacional se convierta en una oportunidad para detectar “fallas”, “fisuras”, pequeños “desperfectos”. Para mejorar, es imprescindible saber qué se debe cambiar. **Para cambiar, es fundamental ser consciente de lo que hay que mejorar.**

Pero la realidad de nuestra organización es muy compleja y tiene muchos aspectos para analizar ¿en qué debemos fijarnos para no dejar fuera ningún aspecto que pueda ser relevante? Te proponemos el siguiente esquema, a modo de guía para desarrollar un primer autodiagnóstico de su entidad. Consiste en realizarnos algunas preguntas, reflexionar en función de las respuestas y tener una visión más clara de cómo está nuestra organización.

## CHEQUEO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

1] ¿Qué hacemos para conocer las necesidades y recursos del territorio en donde actúa nuestra organización?

2] ¿Qué acciones ponemos en marcha para conocer las problemáticas, demandas, capacidades y situación de la gente con la que trabajamos?

3] ¿Definimos de una forma clara y compartida la misión y objetivos de nuestra organización?

4] ¿Cómo planificamos y evaluamos proyectos y programas?

5] ¿Cuáles son los principales proyectos, programas, servicios o productos de nuestra organización?

6] ¿Qué acciones desarrollamos para identificar y conseguir los recursos necesarios?

7] ¿Cuál es nuestro sistema de captación y acogida de nuevas personas asociadas?

8] ¿Qué acciones están encaminadas hacia la motivación de la participación y la cohesión entre las personas?

9] ¿Qué sistema tenemos establecido para la difusión interna de la información, para que le llegue a todo el mundo a tiempo?

→

---

**10] ¿Cuáles son las actuaciones para la formación de integrantes en el desarrollo de los programas, comunicación y trabajo de equipo, gestión organizativa, etc?**

---

**11] ¿Tenemos definida una fórmula de distribución, organización y supervisión de tareas? En caso afirmativo: ¿cuál?**

---

**12] ¿Cómo se garantiza la coordinación entre áreas y equipos de la organización?**

---

**13] ¿Cómo estamos administrando sus recursos?**

---

**14] ¿Cuál es el actual sistema de difusión externa de nuestros objetivos y actividades?**

---

**15] ¿Qué acciones realizamos para cuidar la proyección pública y social de nuestra organización?**

---

**16] ¿Cómo cuidamos las relaciones con las entidades públicas y privadas?**

---

**17] ¿Qué hacemos para establecer relaciones con otras organizaciones sociales?**

---

**18] ¿En qué sistemas de coordinación, trabajo en red, cooperación con otras organizaciones estamos participando y qué valoración hacemos de ellos?**

---

El objetivo que pretendemos con este chequeo es obtener la mejor radiografía de nuestra organización. No debemos confundir esta etapa con la evaluación de actividades, puesto que nos estamos centrando más en las dinámicas organizativas que en la valoración de nuestros proyectos. La idea es conseguir una visión de conjunto, suficiente y concreta.

Las conclusiones a las que lleguen les permitirán reconocer qué aspectos están mejor y cuáles son mejorables. Además, cuentan con los suficientes datos para saber, de forma colectiva, qué están haciendo y cómo, lo cual permitirá tener un primer listado de recursos, acciones y características que los **identifican** y por las cuales los podrán identificar. Ya habrán obtenido la “materia prima” para abordar una estrategia de comunicación externa. Ya tienen definido el perfil de su organización. ¡Sigamos adelante!

### **3.2.2. INVESTIGACIÓN**

**→ Aprender a obtener información y a organizarla ]**

Es el momento del acercamiento a las principales destinatarias de nuestros actos. Está claro que necesitamos conocer al máximo la realidad en la que nos movemos, porque de lo contrario estaremos “tocando de oído”. Las acciones que se ponen en marcha van dirigidas a personas concretas: vecinos y vecinas, mayores, jóvenes, mujeres, inmigrantes, etc. Se desarrollan en un contex-

to concreto: un barrio, un pueblo, una región, con características específicas. Es por ello que no podemos dar la espalda a la realidad, puesto que formamos parte de ella, pero necesitamos establecer fórmulas que nos permitan conocerla en mayor profundidad, con la exactitud necesaria para no errar.

Se hace imprescindible, por tanto, contar con suficientes fuentes de información, que nos permitan conocer al máximo el contexto en el que nos movemos. Entre otras, podemos destacar:

#### → Las administraciones públicas

Existen profesionales de las distintas Administraciones públicas, que cotidianamente están en contacto con nuestra población destinataria principal, lo que les posibilita un conocimiento muy directo de la realidad en la que viven.

La forma de acceder es a través de entrevistas personales, de la construcción de relaciones de confianza y complicidad. Pueden existir publicaciones que recojan estudios de interés, disponibles en páginas web o algún formato electrónico que nos permita un tratamiento más fácil de esta información.

#### → Estudios e investigaciones

En estos casos también pueden participar algunas Administraciones públicas, pero específicamente existen departamentos universitarios dedicados al estudio e investigación exhaustiva de algunas



problemáticas sociales, sectores de población, etc. Podremos acceder a estos estudios a través de internet, buscando en las páginas web de las universidades y algunos índices bibliográficos. Podemos obtener datos en formato electrónico, pero también desde publicaciones impresas que se suelen difundir con cierta periodicidad.

#### → Los medios de comunicación social

Existen radios, televisiones y prensa escrita que desarrollan algunos trabajos informativos ligados a las características de nuestra organización, que pueden orientarnos hacia otras fuentes de información. A través de estos medios podemos enterarnos de nuevas legislaciones que nos afecten, de las opiniones que se lanzan sobre temas relacionados con nuestra misión, o de nuevos datos estadísticos que puedan resultar relevantes para nuestra actividad.

Podemos acceder a ellos a través de Internet, pues prácticamente todos los medios disponen de sitios web en los que es posible encontrar -a través de sus propios buscadores, hemerotecas o archivos- opiniones, estudios estadísticos, imágenes, grabaciones de audio y video, etc. En muchos casos, la ventaja de esta fuente es la combinación de datos y opinión, lo que es útil a la hora de conocer la percepción social que existe de un territorio o población, desde su tratamiento en los medios de comunicación.

#### → Otras organizaciones

Es muy importante contrastar nuestra visión de la realidad con otros grupos y colectivos. En este caso, se hace prioritario contar con una buena red de relaciones, tanto en nuestro territorio de acción como en entidades de segundo grado (federaciones, coordinadoras, etc.). Es de gran utilidad conocer lo que piensan quienes están actuando, proponiendo soluciones y compartiendo nuestras mismas necesidades de información. En este caso, nuestra organización también se convierte en fuente de información para otras.

Especialmente destacables son las oportunidades de intercambio y comunicación entre entidades, particularmente en ocasiones de jornadas, congresos, reuniones de coordinación, visitas informales, etc. Algunas de nuestras organizaciones sistematizan la percepción que tienen de la realidad, incluso impulsan procesos de investigación participativa y podemos obtener la información necesaria a través del contacto directo con ellas.

#### → Las propias personas destinatarias

Es la mejor y más fidedigna fuente cotidiana de información que poseemos. La cuestión será, en este caso, establecer fórmulas de participación de la gente en el reconocimiento de su propia realidad, de manera que conozcamos no sólo cómo son nuestras personas destinatarias, sino qué piensan sobre su situación y qué fórmulas pondrían en marcha para responder a sus necesidades e

intereses. Apostar, decididamente, por la participación de éstas en la definición de objetivos, en la planificación de acciones, de su ejecución y evaluación nos proporcionará una visión desde dentro, una mirada certera, vivida y sentida de las realidades a las que nos enfrentamos.

Para ello, podemos poner en marcha procesos de investigación participativa, utilizando técnicas y herramientas adecuadas a las características de la gente: historias de vida, cosecha colectiva de historias, sistematización de experiencias, actividades de convivencia, realización de reportajes audiovisuales y todas las demás que se les ocurran.

Para este acercamiento y análisis de la realidad, les sugerimos algunas **pistas** de interés:

- **Seleccionar la información:** separar lo superfluo de lo imprescindible, lo accesorio de lo importante, lo colateral de lo central. Ir al grano, pues de lo contrario nos podemos ahogar entre páginas, recortes, grabaciones, etc., sin saber por dónde empezar. De nuevo, los criterios para esta tarea deben estar íntimamente relacionados con nuestra misión y acciones, con la identidad de nuestra organización.
- **Combinar fuentes de información:** es la mejor manera de construir nuestra propia visión, de tener una acertada mirada sobre la realidad, pues combinamos datos, *interpretaciones* y actores que los *interpretan*.

- **La periodicidad y actualización:** es imprescindible actualizar los datos y conclusiones que obtenemos sobre las personas destinatarias. La realidad es cambiante y en ocasiones frenética. Si no nos ponemos al día, corremos el riesgo de trabajar sobre supuestos que no se corresponden con la realidad.

- **El tratamiento de la información:** la información que obtenemos debe ser "traducida", es decir, los datos, las interpretaciones, las opiniones, etc., necesitan relacionarse entre sí para construir imágenes, informes o fórmulas que nos permitan compartirla con el mayor número de personas de nuestra organización de forma fácil y sencilla.

El objetivo es tener una radiografía clara de las personas destinatarias principales y del territorio en el que nos manejamos para desde ahí desarrollar nuestra estrategia.

### 3.2.3. INTERÉS

→ ¿Para qué nos queremos comunicar? ]

Tenemos un interés común, consensuado, que tiene que ver con la necesidad de que otras personas se acerquen a nuestra organización o a nuestras actividades, ideas, productos o servicios. Ese es nuestro interés.

Generalmente pensamos que lo que es bueno para mí, es bueno para las demás personas, a menudo suponemos el interés en la gente, y nos olvidamos que “esa gente”:

- muchas veces no nos conoce;
- a menudo “desconfía” de iniciativas sociales;
- puede no tener práctica organizacional;
- puede no haber vivido los beneficios relacionales y personales del asociacionismo;
- puede no entender muy bien lo que le contamos;
- puede no estar dispuesta a colaborar de la manera que proponemos;

En resumen:

- **A veces tratamos de “vender la moto” a quién no quiere comprar “una moto”, pero que quizás sí compraría una bicicleta, e incluso el manillar de la moto (para empezar). La idea, que no se nos olvide, es “vender la moto”.**
- **Otras veces nos olvidamos de que nuestras actuaciones participativas, si realmente lo son, deben incluir maneras y fórmulas que posibiliten el intercambio, las relaciones y el conocimiento real de la realidad.**

En definitiva, la gente no está “ahí fuera”, aunque no pertenezca a nuestra organización; nuestra organización; está “dentro” de ese mundo donde vive la gente. Somos nosotras y nosotros los que tenemos que hacer el esfuerzo (porque nos interesa) de encontrar un lenguaje común, de facilitar, de conocer los intereses de las demás personas, de acercar nuestros intereses a los suyos.

Piensa un momento en lo importante que es para ti el transmitir esas ideas por las que tanto trabajas, en que tus vecinos y vecinas se acerquen a esa actividad que con tanta ilusión organizaste, que cada vez más personas aporten un poquito para sacar adelante ese proyecto que sueñas.

Aunque, sin duda, el motor de arranque eres tú, con tus ilusiones, tus ganas, tu energía y tus ideas en sinergia con las de tu organización, no olvides que eso que tienes ahora lo fuiste construyendo de a poco. Del quehacer común surgieron nuevas ilusiones y nuevos proyectos; de los éxitos y los fracasos aprendiste cada vez mejor a hacer las cosas. No esperes que las demás personas respondan a tu interés y al de tu organización como un resorte.

Quizá podemos barajar estos dos importantes aspectos, de manera que nos ayuden a manejar esto del interés:



- **Entender qué es lo que les interesa a las personas con las que nos queremos comunicar** para que sea común con lo que interesa a nuestra organización. Tomar esos “intereses comunes” como punto de partida y usar mecanismos participativos para sondearlos. Partir de la investigación para entender los intereses.

- **Ser conscientes del para qué nos queremos comunicar.** Cuál es la finalidad de nuestra comunicación. Claro que cantamos bien a coro, pero si queremos que nos escuchen, debemos saber antes qué canción debemos cantar; si no lo hacemos, corremos el riesgo de que todo suene como un montón de ruido.

Si tenemos claro qué y para qué nos queremos comunicar, probablemente resulte todo más fácil. No es lo mismo que queramos realizar una campaña de sensibilización que una recaudación de fondos; no podemos usar “la misma canción” para difundir nuestras actividades que para conseguir más voluntariado.

En cada caso las estrategias y los métodos serán distintos. Tener múltiples recursos (y un montón de imaginación) es importantísimo, pero no podemos olvidarnos de nuestro lado práctico y no desperdiciarlos ni invertirlos mal.



### 3.2.4. INTERLOCUTORES E INTERLOCUTORAS

→ Ya sabemos qué queremos contar y para qué lo hacemos, pero ¿a quién se lo contamos? ]

Ahora, nos detenemos a conocer aún más a las personas interlocutoras de nuestros mensajes. A ellas les llegarán nuestras propuestas y, con ellas, esperamos conseguir lo que en páginas anteriores llamábamos *intercambio*. Para una mayor facilidad de comprensión, hemos establecido cuatro tipologías, que responden a las interlocuciones básicas de las organizaciones: *las personas promotoras, las destinatarias, las que apoyan, las que legitiman y las que amplifican*.

#### • LAS PROMOTORAS:

Voluntariado de nuestra propia organización, equipos de trabajo, activistas, personas colaboradoras que impulsan y realizan las actividades de nuestra organización.

Vamos a poner el acento en las necesidades y condiciones básicas para la participación, en los elementos necesarios para favorecer el trabajo en equipo y entre ellos, cómo no, la información. Por ello, es preciso que existan fórmulas que nos permitan tener un conocimiento lo más exhaustivo posible de la situación de cada persona activista.

Pueden sernos de utilidad los sitios web y redes sociales, los tablones de anuncios, las reuniones de coordinación, los buzones de sugerencias, las entrevistas personales, etc. La idea es que tengamos muy bien definida la información necesaria para el desarrollo de cada una de las tareas en el interior de nuestra organización y establecer un tratamiento específico.

#### Nuestro objetivo básico en la comunicación es la participación.

Para ello, el tipo de intercambio entre las personas promotoras debe ser permanente, fluido, sin un centro que emita sino que multiplique. Algunas **claves** a tener en cuenta:

- **No vendemos ideas** a la gente de nuestra organización, las construimos colectivamente.  
→ *Por lo tanto: tratemos a la gente como participantes, no como clientes.*
- **El contacto humano es imprescindible**, no es un componente más: podemos enviar correos electrónicos o cartas, pero estas fórmulas sólo serán complementarias a la palabra, la escucha y la relación personal.  
→ *Por lo tanto: intencionemos los espacios y momentos para el contacto personal.*
- **Debe existir un espacio permanente reconocido por todos y todas:** tablón, página web, asambleas, que permita a todo el

mundo la expresión de sus ideas y recoger la información básica necesaria para el desarrollo de sus tareas.

→ *Por lo tanto:* **busquemos la mejor fórmula para nuestra entidad, pidamos opinión y sugerencias a la gente.**

- Hablamos de compañeros y compañeras, eso significa que son personas que deben participar en la **evaluación y seguimiento** de la comunicación en el interior de nuestra organización.

→ *Por tanto:* **dejemos claro cuándo y cómo evaluamos la comunicación en nuestra entidad.**

- **Apostar decididamente por el trabajo grupal.** Para ello debemos encontrar momentos y espacios de relación personal, informal, donde la afectividad entre en juego, donde tengamos la oportunidad de identificarnos con la gente

→ *Por lo tanto:* **veamos cuáles son las mejores fórmulas para pasarlo bien (fiestas, fechas señaladas, convivencias, etc.).**

- **La buena comunicación entre personas no se improvisa**, no es “natural”, se entrena. La capacidad personal que desarrollamos para la comunicación depende de las oportunidades de formación que existan en nuestras organizaciones. Debemos revisar, evaluar, conocer nuestros déficits y solventarlos. La comunicación entre las personas es clave, en ello nos jugamos nuestro proyecto asociativo.

→ *Por lo tanto:* **diseñemos cómo vamos a aprender a comunicarnos mejor (cursos, seminarios, evaluaciones internas, etc. )**

#### • **LAS DESTINATARIAS:**

Nos referimos a las personas a las cuales dirigimos nuestras actividades, aquellas que le dan sentido a nuestra práctica, a lo que hacemos y en las que hemos depositado nuestra fidelidad. Son las personas a las cuales no les podemos fallar. Aquí nos encontramos tres momentos básicos que determinan estilos de intercambio diferenciados: antes, durante y después de la actividad.

*Antes de la actividad:* intentamos conocer al máximo sus necesidades y potencialidades, puesto que **nuestro objetivo es construir iniciativas que les sean útiles.** Hacemos entrevistas, reuniones, encuestas, etc., con la idea de que el mayor número de personas participen en la definición de problemas y posibles soluciones. De este modo, seleccionamos los textos, imágenes y estímulos que puedan ser reconocidos por las personas a las cuales las dirigimos. Así nuestras convocatorias serán reconocidas.

*Durante la actividad:* necesitamos saber qué piensan las personas del proyecto o acción en la que están participando, para mejorar, dar un cambio de rumbo o mantener la dirección en la que marchamos. En este caso el contacto personal permanente se necesita combinar con puestas en común, reuniones de valoración, murales o encuestas de evaluación, etc.

*Después de la actividad:* necesitamos fidelizar la relación con las personas participantes. Para ello trabajamos sobre los resultados, su relación con las expectativas iniciales y la validez de nuestros

proyectos y actividades. Realizamos fiestas “fin de actividad”, reuniones, convocatorias de asambleas, combinando distintas formas de expresión (verbal, escrita, etc.) que mejoren la vinculación de las personas beneficiarias con el conjunto de nuestra entidad, reconociendo en ella una buena aliada.

Pero también es el momento de dar a conocer los resultados al conjunto de la comunidad, para lo cual podemos realizar exposiciones, editar carteles, realizar entrevistas en radios, y todas aquellas actuaciones que amplifiquen nuestros mensajes.

Algunas **claves** a tener en cuenta:

- **Las ideas, el mensaje, deben estar relacionadas con las necesidades de la gente**, con sus códigos y formas reconocibles de expresión.  
→ *Por lo tanto: construyamos las formas de difusión con la participación de la gente.*
- **Queremos llegar al máximo número de personas destinatarias**, luego necesitamos que el conjunto de personas a las que dirigimos nuestras acciones las conozcan y tengan la opción de participar si así lo desean.  
→ *Por lo tanto: combinemos mensajes y fórmulas de comunicación, escritas, visuales, orales, etc.*
- **Promovamos la identificación de las personas beneficiarias con las actividades en las que participan**, para lo cual es clave

tener en cuenta el protagonismo de éstas en la difusión de resultados.

→ *Por lo tanto: difundamos las opiniones y sensaciones de las personas participantes, hagamos entrevistas en los medios de comunicación, escribamos artículos con las evaluaciones de quiénes participan, realicemos actividades relacionales para celebrar los éxitos.*

- **Tengamos en cuenta el campo de experiencias de la gente** para combinar todas las formas de expresión que creamos convenientes. Aquello que es reconocible en uno mismo es más fácil de comprender.  
→ *Por lo tanto: Utilicemos códigos comprensibles por todo el mundo.*
- **Adaptemos las actividades a las condiciones de vida de las personas beneficiarias.** Necesitamos integrar, a la hora de realizar convocatorias, los horarios, días preferentes y fechas más idóneas que permitan a las personas su asistencia. Es imprescindible que la vida laboral y doméstica, no suponga un obstáculo para la asistencia a nuestra entidad.

#### • **LAS QUE APOYAN:**

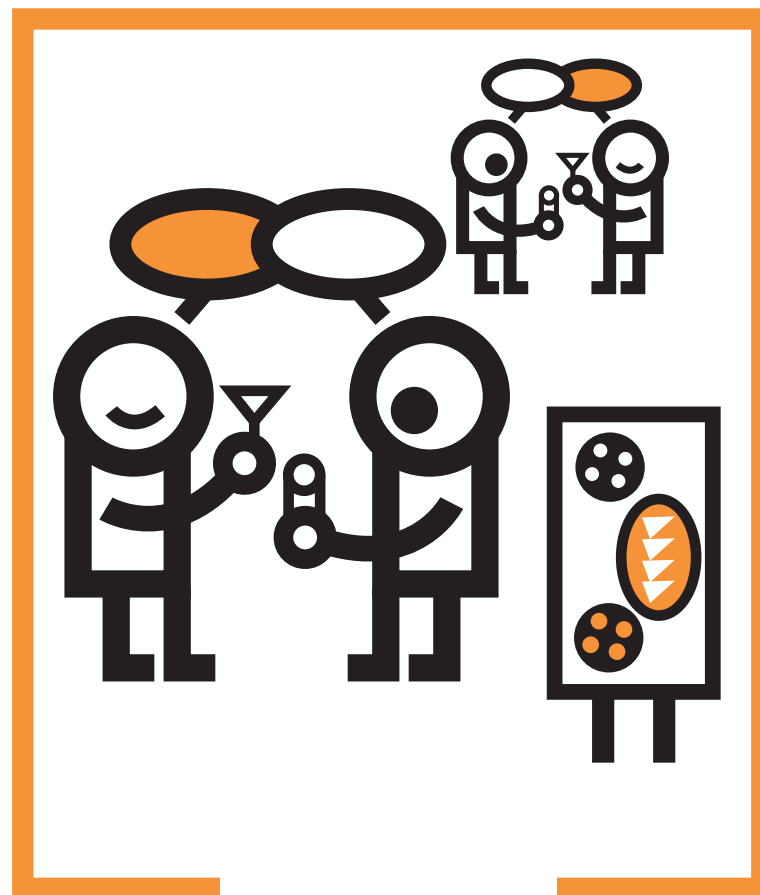
Otras entidades, organizaciones, colectivos, grupos de nuestra comunidad que esperamos que se identifiquen, apoyen y colaboren. Es importante que tengamos en cuenta la relación que cada una de ellas tiene con nuestra misión, nuestros objetivos y

nuestras prácticas. La gran complejidad de los problemas sociales hace que la vinculación entre sectores y colectivos sea directa, pero no implica que todo el mundo lo perciba de la misma forma.

**Nuestro objetivo básico en la comunicación es la colaboración, el apoyo.** Para ello, el tipo de intercambio entre entidades debe poner el acento en los aspectos comunes, en aquellos en los cuales nos sentimos identificados, aunque también exista un permanente contacto en relación con otros temas.

Algunas **claves** a tener en cuenta:

- **Transmitir complementariedad.** Si planteamos la comunicación con otras entidades desde la concepción de que somos el epicentro de nuestra comunidad y que las otras “deben” apoyarnos, es probable que generemos más rechazo que simpatía. La idea central es que nos necesitamos todas.  
→ *Por lo tanto: indiquemos de forma explícita nuestra necesidad de establecer alianzas, nuestra disposición a la colaboración y a la escucha.*
- **Reciprocidad en la comunicación.** También nuestra organización recibe información y peticiones de otras, a las cuales debemos responder. Será la mejor forma de que a la hora en que planteemos nuestra información recibamos el mismo tratamiento. Es clave “predicar con el ejemplo”.  
→ *Por lo tanto: destinemos recursos y tiempo al contacto y comunicación con otras entidades.*



- **Receptividad, estar a disposición para el intercambio.** Esta es una tarea del conjunto de la organización, lo que implica una actitud accesible y de escucha. En la medida en que nuestra organización sea cercana y abierta a otras, estaremos en mejores condiciones de conseguir sinergias.  
→ *Por lo tanto:* **mantengamos una actitud abierta.**
- **Amplifiquemos.** Introduzcamos noticias, comentarios, opiniones de otras organizaciones en nuestros medios de difusión, consigamos ser, a los ojos de otras entidades, un buen recurso de comunicación y difusión.  
→ *Por lo tanto:* **reservemos espacios en nuestros sitios web, boletines, periódicos, folletos y demás medios para información de otras organizaciones.**
- **Introducir contenidos más allá de las acciones.** Si solo pedimos colaboración continua sin más, es fácil que recibamos muchas negativas. Es de enorme importancia compartir el análisis de la realidad, las opiniones sobre temas de interés común, la situación respecto a las relaciones con otros actores sociales (administración, sistema educativo, empresas, etc.).  
→ *Por lo tanto:* **organicemos reuniones, charlas-coloquio, seminarios, cursos de formación.**
- **Seamos realistas.** Cada organización tiene una dimensión y una capacidad determinada. Si planteamos una comunicación que espera una respuesta que supera a nuestras y nuestros interlocutores, además de no obtener respuesta, crearemos

una sensación de saturación o de frustración, que puede suponer un gran obstáculo para nuestra comunicación externa.

→ *Por lo tanto:* **sepamos más de la situación de las personas y entidades a quienes destinamos nuestros mensajes, adaptemos la información y las respuestas a sus situaciones.**

- **Entendamos la comunicación entre entidades como proceso.** Que no obtengamos las respuestas deseadas a la primera no supone que perdamos el tiempo y los recursos, las relaciones requieren de un tiempo que se construye a lo largo de una trayectoria compartida de oportunidades y de complicidades.  
→ *Por lo tanto:* **debemos ser perseverantes, evaluar conjuntamente y plantearnos objetivos a medio y largo plazo.**

#### • **LAS QUE LEGITIMAN:**

Nos referimos a Administración pública, sistema educativo, empresas y entidades patrocinadoras, que están en contacto directo con nuestra organización, ya sea porque financian algunos de nuestros programas, o bien porque tenemos establecido un acuerdo de trabajo en común.

En este caso, tenemos dos vertientes con un carácter bien distinto: las entidades patrocinadoras y las “aliadas”. Con aquellas que son una fuente de financiación, la comunicación se establece básicamente en torno a proyectos; en este caso, la realización de informes y memorias debemos combinarla con reuniones de

seguimiento y evaluación. Con las instituciones “aliadas” necesitamos establecer mecanismos permanentes de comunicación, para establecer sinergias entre nuestros recursos y los que están en nuestra comunidad, para no duplicar esfuerzos y para coordinar mejor las actividades.

**Nuestro objetivo básico en la comunicación es la consecución de recursos y la coordinación.** Para ello, el tipo de intercambio entre entidades debe poner el acento en las prácticas concretas, los objetivos de éstas y la relación con las personas destinatarias, intentando huir de protagonismos y poniendo por delante la eficacia social.

Algunas **claves** a tener en cuenta:

- **Reconocimiento del papel de cada cual.** Para establecer una buena comunicación es imprescindible, que tanto nuestra organización como las Instituciones partan del reconocimiento recíproco del papel que cumplen ambas en el desarrollo de nuestra comunidad.  
→ *Por lo tanto: establezcamos el reconocimiento y la legitimidad como punto de partida para la comunicación; demos a la entidad interlocutora la autoridad que exigimos para nuestra propia organización.*
- **Generar confianza.** Es un factor que favorece la comunicación, puesto que es imposible que ninguna institución apoye nuestras iniciativas si no tiene pruebas de nuestra eficacia.

→ *Por lo tanto: rindamos cuentas, mostremos qué hacemos y cómo lo hacemos, pongamos resultados encima de la mesa y no escondamos nuestras debilidades y límites.*

- **Transparencia a tope.** Es el mejor antídoto contra la desconfianza y los prejuicios que a veces surgen en las relaciones con patrocinadores e instituciones. Mantengamos nuestras cuentas al servicio de quienes las quieran conocer, tengamos una gestión clara y limpia. Eso nos posibilitará reclamar lo mismo a las instituciones y podremos tener una comunicación alejada de sospechas.  
→ *Por lo tanto: hagamos públicas nuestras cuentas, nuestros proyectos, difundamos nuestros balances, así como nuestras fuentes de financiación.*
- **Complicidad en la relación.** Para favorecer la comunicación es imprescindible generar un clima de complicidad, unas reglas del juego basadas en la misión común. Esto se traduce en construir argumentos comunes con aquellas instituciones con las cuales colaboramos, ser corresponsables de las acciones y no inhibirnos en los momentos “duros”, cuando hay que explicar los proyectos, dar cuentas a otras instituciones, etc.  
→ *Por lo tanto: establezcamos un reparto de papeles claros, no escatimemos esfuerzos en hacer comprender las razones de nuestras alianzas con determinadas instituciones y entidades, centremos los argumentos en las ventajas que adquieren las personas destinatarias preferentes y actuemos con ética.*

- **Independencia.** Muchas organizaciones creen que obtener una subvención o firmar un convenio con alguna institución pública o privada supone que trabajamos para ellas, desde sus criterios y prioridades. Nada más lejos de la realidad. Una buena comunicación está basada en la independencia de cada una de las partes, en la seguridad de que nadie pierde identidad a la hora de establecer acuerdos.  
→ *Por lo tanto: exigamos apoyos a nuestras acciones, pero defendiendo nuestra independencia; nuestra autonomía como organización ciudadana, no tiene precio.*

- **LAS QUE AMPLIFICAN:**

Nos referimos a los medios de comunicación: radio, prensa, televisión, portales de internet, podcasts, etc. Muchos de estos medios tienen la posibilidad de difundir y amplificar nuestros mensajes, incluso influir en la percepción social que existe sobre nuestra organización, sobre determinadas problemáticas que abordamos o sobre nuestro territorio.

**Nuestro objetivo básico en la comunicación con este tipo de medios es la seducción.** Queremos conseguir que nuestras acciones, proyectos u opiniones tengan un espacio y un lugar entre la gran cantidad de información que existe en nuestra sociedad. Para ello, el tipo de intercambio con los medios de comunicación debe poner el acento en la complicidad y en la percepción mutua de utilidad: por nuestra parte podemos tener información que deseen y ellos necesitan información; de la misma manera, ellos

tienen los medios para hacer llegar nuestros mensajes a un gran número de personas y nuestra organización la necesidad de llegar a ellas. ¿Está clara la alianza? ¿No?

Algunas **claves** a tener en cuenta:

- **Traducir nuestras acciones en “noticias”.** En muchas ocasiones nuestros textos, nuestro lenguaje, no es muy periodístico, pues va dirigido a otros públicos. De ahí que necesitemos “tratar” de una manera diferente la información que facilitemos a los medios de comunicación  
→ *Por lo tanto: simplifiquemos el lenguaje, utilicemos términos reconocibles, concretemos, no demos nada por sabido, utilicemos titulares propios.*
- **Adecuar los mensajes a cada medio.** Es imprescindible un tratamiento de la información dependiendo de si la emitimos por radio, a través de una nota de prensa, en una entrevista televisiva o en un podcast.  
→ *Por lo tanto: realicemos nuestro propio guión para las intervenciones, nuestro esquema para los comunicados o las ruedas de prensa.*
- **Adecuar los mensajes de cada medio a su radio de acción.** Cada medio de comunicación tiene su área de influencia, local, autonómica o nacional, lo que supone que si nuestra organización se dirige a medios cercanos, éstos pueden tener cabida para nuestras convocatorias, mientras que si son de otro alcan-



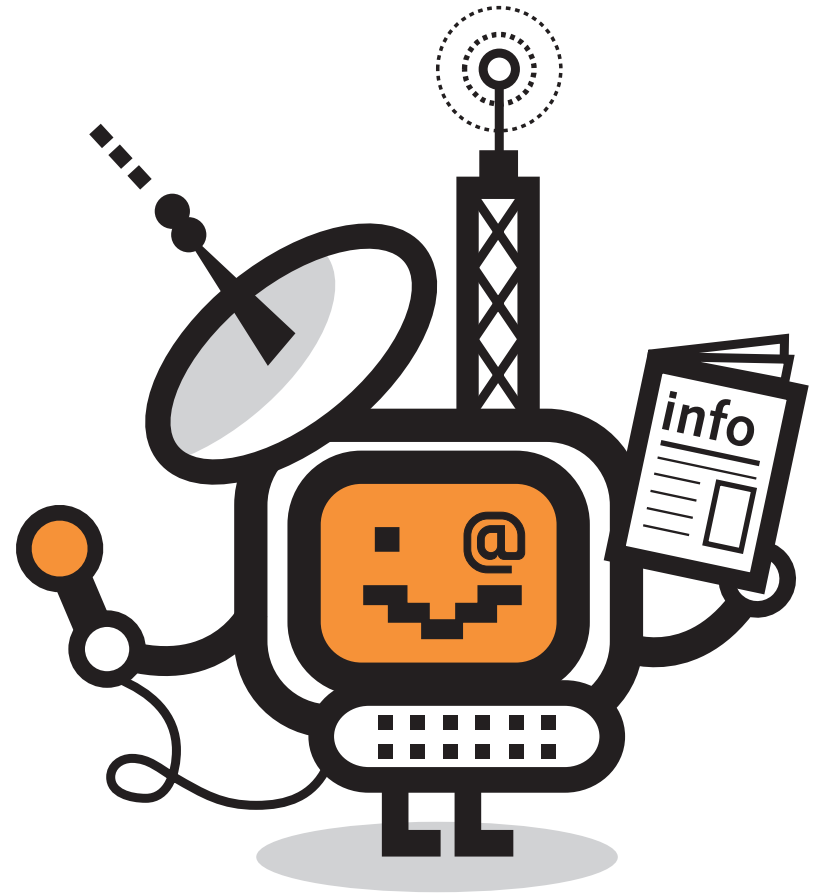
ce, necesitaremos una convocatoria de organizaciones más amplia para poder difundir nuestros mensajes.

→ *Por lo tanto:* **establezcamos una agenda de medios propia, por temas y por alcance, que nos permita emitir mensajes a los lugares adecuados según cada caso.**

- **Precisión en cualquier caso.** Por encima de todo, definamos muy bien los mensajes, no nos vayamos por las ramas, apostemos por la veracidad de lo que planteamos.

→ *Por lo tanto:* **la rigurosidad implica trabajo, poner nuestra organización detrás de un dato implica jugar con nuestra credibilidad, que crecerá a medida que seamos precisos. Investigar, comprobar y volver a investigar. No nos queda otra.**

- **Personalizar los contactos.** En definitiva, nuestra presencia en los medios de comunicación depende de profesionales del periodismo y de los consejos de redacción de cada uno de los medios. Para ello necesitamos que nuestro contacto sea personalizado, directo y humano.



→ *Por lo tanto*: **conocer a las personas responsables de periódicos y radios, televisiones locales, podcasts, etc., llamarles por su nombre, contrastar nuestras informaciones, hacerles llegar material con regularidad y convertirnos en una fuente más de información.**

- **Promover la reciprocidad en las relaciones.** Esto implica que en ocasiones les pediremos información para nuestra acción, igual que los y las periodistas nos demandarán opiniones para un reportaje que estén realizando.

→ *Por lo tanto*: **trabajemos la complementariedad en las relaciones, tengamos información (informes, evaluaciones, opiniones, etc.) siempre a mano, algo que decir en cada momento.**

- **Hagámosles llegar nuestros propios medios.** Muchas veces tenemos una gran cantidad de información en nuestros boletines, redes sociales, páginas web, etc., que en algún momento le viene bien a un medio de comunicación para apoyar una noticia, un reportaje o una mención de determinadas respuestas ciudadanas a problemáticas concretas.

→ *Por lo tanto*: **realicemos envíos periódicos a los medios de comunicación.**

- **Utilicemos todos los “medios”.** Podemos enviar notas de prensa, hacer convocatorias de rueda de prensa, insertar un anuncio, participar en un coloquio de radio, de televisión o de alguna plataforma digital, pero también enviar “cartas al direc-

tor”, hacer una convocatoria especial para los medios en nuestros actos y todo aquello que está a nuestro alcance. Los medios de comunicación son eso, medios, ¡vamos a utilizarlos! Aunque a veces no nos hagan mucho caso, sigamos intentándolo.

### 3.2.5. IMAGINACIÓN

→ **Atrevemos a contarlo con gracia (o con formalidad según cada caso) ]**

#### A. CONSTRUIRNOS UNA IMAGEN EN UN MUNDO DE IMÁGENES

Dicen que la primera impresión es lo que cuenta, aunque no sea del todo cierto y podamos contar con el beneficio de la duda, no olvidemos la importancia de la imagen que ofrecemos. Construyámonos una imagen de nuestra organización y será más fácil que nos reconozcan. Porque, como dice la canción...

*“EN ESTE MUNDO VELOZ DE LOS BITES Y LOS  
FUSIBLES NO HAY PECADO MÁS ATROZ  
QUE SER ALGUIEN INVISIBLE”*

En las revistas aparecen a menudo cuestionarios del tipo “dime cómo vistes y te diré cómo eres”, o algo por el estilo. Mirando el lado más superficial del tema, podríamos decir que cuando queremos mostrar un aspecto formal nos colocamos una corba-

ta o un traje de chaqueta. Si queremos mostrar nuestro lado más extravagante nos permitimos sombreros o cinturones atrevidos.

Pero si lo ejemplificamos desde nuestros compromisos -como el respeto por la naturaleza- no compraremos abrigos de pieles de animales; así como nuestro rechazo a “lo establecido” desde la sociedad de consumo, hará que muchos y muchas reciclen sus ropas o no caigan en las exigencias de la moda. Nuestra imagen muestra a primera vista quiénes somos (al menos un aspecto externo de quienes somos) y, sin duda, es importante que seamos conscientes de cómo nos mostramos. De esta manera podemos tener la seguridad de que ofrecemos una imagen coherente con lo que realmente queremos mostrar.

### **Algunas técnicas de expresión de la creatividad:**

Estas técnicas tienen sentido siempre y cuando las entendamos como favorecedoras de la expresión. No hay que poner freno ni límites, nos permitimos expresarnos y que otras personas se expresen. Más tarde viene el momento del “filtro” y la selección.

### **>[ JUGANDO A IMAGINAR ]**

*Como de imagen estamos hablando, imaginémosnos....*

- *Si tu organización fuese una persona, ¿qué ropa vestiría?: ¿estrafalaria, formal, discreta o provocativa?*

- *Si tu organización fuese un animal, ¿qué animal sería?: ¿un cachorro, un animal salvaje, una mascota, un animal en extinción, un animal de compañía, o un animal del mundo de la fantasía?*

- *Si tu organización fuese música, ¿qué música sería?: ¿rock, clásica, hip-hop, rap, o folklore?*

- *Si tu organización fuese un fenómeno de la naturaleza, ¿qué sería?: ¿una erupción volcánica, un tornado, una ola, una catarata, o la lluvia?*

### **>[ TORBELLINO O TORMENTA DE IDEAS ]**

- Es una técnica grupal para la generación de ideas. Es conveniente un ejercicio de “calentamiento” previo: por ejemplo, decir todas las palabras que se nos ocurran y que empiecen por la letra A.

- Se establece el número de ideas que queremos generar y marcamos el tiempo que vamos a trabajar.

Seguimos cuatro reglas fundamentales:

> *toda crítica está prohibida,*

> *toda idea es bienvenida,*

> *tantas ideas como sea posible,*

> *está permitido (y es deseable) asociar y copiar ideas.*

Tras generar ideas, el grupo establece los criterios (de rentabilidad, factibilidad, extensión, etc.) para evaluarlas y priorizarlas.

## > [ ESTO ES UN... Y LO USO COMO... ]

- Esta es una técnica para realizar en grupo. Con cualquier objeto conocido, accesible y simple (lápiz, mesa, silla, etc.), iniciamos una rueda de intervenciones con el objetivo de generar el máximo de “usos” del objeto en el menor tiempo posible
- Podemos establecer tiempos o rondas (2 o 3 vueltas).
- Es imprescindible dejar fluir la creatividad, sin importar que los planteamientos sean un poco surrealistas o extravagantes.
- Se cambia de objeto y se vuelve a realizar el ejercicio.
- Es una dinámica muy aconsejable como paso previo al diseño de contenidos y mensajes a transmitir.

## > [ TÉCNICAS DE EXPRESIÓN PLÁSTICA ]

*Dibujos, collages...*

- Especialmente aconsejable para la definición de enfoques para campañas, tratamiento de temas de interés y convocatorias de actos.
- En grupo, realizamos un dibujo en papel continuo, o un collage con recortes de periódicos y revistas, intentando plasmar todo lo que nos sugiere un tema (convocatoria de jornadas, campaña informativa, dar a conocer nuestra organización, etc.).
- Nos damos un tiempo para su realización. Es importante destacar que interesan los conceptos y no la calidad de los trazos, pues de lo contrario las personas menos hábiles pueden retraerse.

- Una vez construido el mural o collage, interpretamos y debatimos los mensajes principales que aparecen, anotándolos y teniéndolos todos en cuenta.
- Finalmente elegimos una idea, concepto o enfoque para desarrollarlo posteriormente.

Es probable que mediante estas técnicas surjan múltiples ideas o imágenes en torno a lo que podría ser la imagen de tu organización. Juega con las ideas, combínalas, piensa por qué una imagen determinada se apoderó de tu mente cuando la relacionaste con tu organización. Las imágenes siempre cuentan algo de lo que somos. Contrástalas con tu equipo, hagan de la búsqueda un encuentro divertido.

Algunas de las propuestas para “abrir la imaginación en torno a la imagen” que se han comentado pueden servir de pistas, pero es conveniente recogerlas, discutir las y sistematizarlas, para que puedan ser realmente útiles.

La importancia de lo que hablamos es evidente: continuamente vemos y usamos en nuestra vida cotidiana algunas de estas imágenes que, a veces, se convierten en auténticos símbolos tras los cuales hay una manera de pensar determinada, actitudes ante la vida y valores específicos.

Muy impregnado en nuestra cultura están algunos símbolos como la serpiente a la medicina y curación (y no se asocia a movimientos animalistas), el color morado con el simbolo de una mano empuñada es asociado al movimiento feminista (y no al comunismo), una paloma blanca es simbolo de paz y libertad, y así podemos encontrar muchas imagenes que se han convertido en símbolos con profundos trasfondos.

## **B. EL SOPORTE. DIME EN QUÉ TE APOYAS Y TE DIRÉ SI TE CAES**

Cuántas veces ha pasado...

- *“Horas y horas haciendo publicaciones y enviando correos, gastando lo que no podemos y asisten las mismas personas de siempre, quienes ya lo sabían”.*
- *“Muchas tardes preparando la actividad, la programación es excelente, el personal motivado, los horarios cuadrados, los recursos disponibles, y para lo último, la publicidad. A toda prisa salen los anuncios de mala manera. Si a alguien le hubiese dado tiempo a leerlo, ni siquiera se habría fijado en algo tan poco atractivo”.*
- *“Después de pensarlo mucho, invertimos en una agencia de publicidad para que nos diseñara la campaña. No dio los resultados que esperábamos para tanto dinero que nos gastamos ¿qué es lo que no funcionó?”.*



Hasta la gente más lista en esto de la comunicación, la difusión y la publicidad se equivoca muy a menudo. Pero, a nuestra manera, aunque sea con nuestros propios y humildes medios, debemos tratar de buscar fórmulas (ojalá novedosas y divertidas) para encontrar los soportes adecuados a los mensajes que queremos comunicar y llegar a las personas a quienes queremos llegar, sin perder nuestra identidad en el intento.

Si bien en los procesos de comunicación se ponen en juego todos los sentidos, los que más utilizamos son la vista, la voz (los sonidos, las palabras) y el oído; según el contenido y finalidad de la comunicación, podemos decidimos por dar primacía a uno u otro sentido, así como poder establecer relaciones en función de los recursos y posibilidades con las que contamos.

A la hora de diseñar los soportes informativos debemos tener en cuenta estos aspectos:

- Que el soporte elegido sea **coherente** con el mensaje y ofrezca una imagen clara de lo que queremos comunicar.
- Que sea **eficaz**, de manera que comunique todo lo que queremos transmitir a las personas que queremos llegar, así como **eficiente**, es decir, que sirva para informar en el tiempo y las condiciones óptimas, en los recursos razonables.
- Que sea **accesible**, fácil de entender y con mensajes presentados en forma positiva.

Piensa qué es lo que quieres comunicar y a quienes va destinada esa información, considera para qué quieres comunicar ese mensaje, valora los recursos e imagina distintas posibilidades en cuanto a los soportes.

Y no olvides que...

- Lo más importante es el uso que le demos a cada soporte, que la gente tome parte en su construcción. Si los medios que se emplean son creativos y facilitan la participación, incrementamos las probabilidades de éxito.
- Siempre es más interesante y efectivo combinar los soportes. Además de llamar más la atención sobre el mensaje, permite que más personas se impliquen en el proceso de comunicación.
- Recuerda que no es lo mismo informar o divulgar –donde generalmente necesitamos incidir más en los contenidos del mensaje–, que promover o anunciar (lo que generalmente hacemos en las campañas o las convocatorias), donde lo que importa realmente es captar la atención sobre algo más concreto.

### C. EL ÉXITO: ¿UNA CUESTIÓN DE “ESTILO”?

Descubre el estilo de tu organización, averigua si tus mensajes y los soportes que utilizas son coherentes con ese estilo. Atrévete a cambiar lo que no te sirva o lo que no te guste.

Para ello te planteamos un test, el **TESTILO**. Léelo atentamente y responde con sinceridad, tratando de elegir la respuesta más adecuada:

## TESTILO

**1** *Imagínate que tu organización asiste por vez primera al "II Encuentro de Organizaciones...". El método que elegiría para presentarse sería:*

- a.** Entregar folleto de la organización y tarjetas de la directiva.
- b.** Realizar una dinámica grupal para favorecer el intercambio y el conocimiento mutuo.
- c.** Presentar un panel con finalidades de la organización y experiencias.
- d.** Repartir invitaciones para una fiesta llamada "El verdadero encuentro".

**2** *Tu organización se ha comprometido a participar en una campaña de limpieza en el barrio; ¿cuál sería el slogan?:*

- a.** ¡Porque una limpieza impecable es nuestro compromiso!
- b.** ¡Nuestro hogar, nuestra prioridad!
- c.** Saquémosle brillo al barrio.
- d.** Más contenedores y habrá menos roedores.

**3** *Aprovechando las "Jornadas vecinales", tu organización ha pensado realizar una actividad para tratar de conseguir socios y socias nuevos en esa zona:*

- a.** Convocamos desde el programa a una charla informativa sobre quiénes somos y qué hacemos desde nuestra organización.
- b.** Nos integramos en las jornadas colaborando con nuestro trabajo y aportando recursos.
- c.** Presentamos un taller y nuestra participación en una mesa de experiencias.
- d.** Hacemos un pasacalle y vamos pegando afiches con "tarjetas de socio o socia" invitando a la gente a acercarse a nuestra organización.

Ahora vamos a contrastar **resultados**. Como casi siempre se hace en los cuestionarios cerrados, las respuestas son limitadas y algo estereotipadas. Puede ser que su estilo no se ajuste exactamente a ninguna de las propuestas, sin embargo, tal vez te ayude tener presente su tendencia de estilo, para poder hacer los cambios oportunos:

**Mayoría de respuestas a:** Tu organización se acerca a un estilo formal. Tiene bien claros sus objetivos y se siente orgullosa de su hacer pausado, serio y directo. ¿Tal vez demasiado pausado? ¿Un poquitín demasiado serio?

**Mayoría de respuestas b:** En tu organización lo que más importa es el clima, el que la gente se sienta bien, conseguir un ambiente cálido desde donde poder trabajar a gusto. Pero no olviden que el clima es un excelente campo de cultivo donde además hay que arar la tierra, sembrar, regar, etc.

**Mayoría de respuestas c:** Si algo caracteriza a tu organización es la organización. Trabajo concienzudo, riguroso y con método. Se cuenta con ustedes y se lo han ganado a pulso. Sólo un detalle: no olviden nunca el corazón por la razón, ni permitan que el rigor solape su flexibilidad y su fantasía. Son imprescindibles.

**Mayoría de respuestas d:** Sin miedo. Sin tapujos. Este es el estilo de su colectivo: provocador. Las demás organizaciones tienen mucho que aprender de ese torrente de ideas, de esa actitud libre. Si hacen uso de ese estilo puede convertirse en su aliado, pero si hacen de ello un principio les puede limitar el trabajo en muchos ámbitos.

#### **D. El lenguaje. Nos queda la palabra**

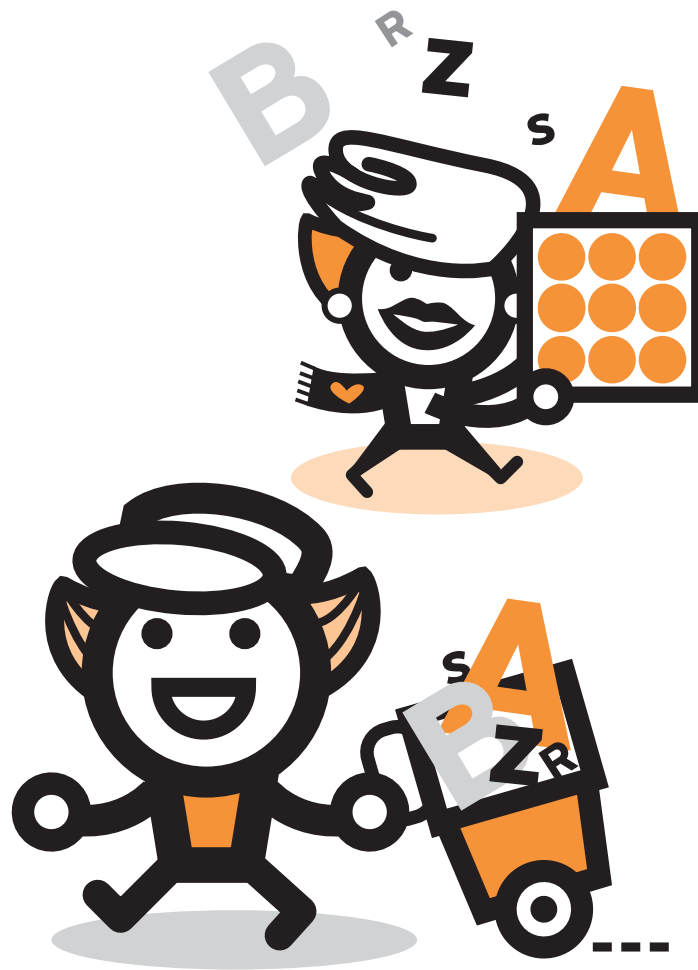
En las eternas dicotomías entre fondo y forma, lo ético y lo estético, en ocasiones centramos la atención en los contenidos de nuestro mensaje y no damos la suficiente importancia a cómo expresamos y escribimos esos contenidos.

El lenguaje que utilizamos es un elemento clave en los procesos de comunicación que establecemos, no sólo informa, es capaz de expresar lo que pensamos, lo que sentimos y lo que soñamos. Hablamos para que nos escuchen, pero al expresarnos vamos diciendo quiénes somos y desde qué valores nos movemos. Aunque en el lenguaje casi todo vale –según cada caso y circunstancia- quizá sirva de pista el recordar algunas recomendaciones:

- Usar un lenguaje claro, directo y sencillo suele ser la manera más fácil de que nos entiendan.
- Usar el lenguaje en positivo, tratar de componer frases afirmativas y propositivas. El uso del “no” es contundente y en muchas reivindicaciones, necesario (¡No a la guerra!), pero hay que tener cuidado con las frases que se plantean como una negación, son más difíciles de entender y tienden a cerrar la comunicación.
- Tener cautela con el uso del imperativo, a veces se abusa del “¡Ven! ¡Acude! ¡Diviértete!”. Una orden siempre es una orden, quizá atraiga más una invitación o una sugerencia, de manera que quien reciba el mensaje no lo perciba como una obligación o una imposición.
- Es fundamental encontrar fórmulas de redacción plurales e integradoras. Nuestro lenguaje debe ser cuidadoso, no excluir a nadie (que no queramos excluir). En este sentido, atender al lenguaje no sexista, formular en primera persona del plural y cuidar el tratamiento a colectivos especiales, deben convertirse en algo tan cotidiano que “salga solo”.



- El uso de la jerga, las expresiones coloquiales y los modismos son un recurso más, si bien hay que tener en cuenta que su utilización está restringiendo la comunicación con personas de diferente contexto sociocultural, de otras edades, de otras procedencias, etc.
- El lenguaje es rico, flexible, cambiante y divertido. Es interesante atreverse a jugar con las palabras: los dobles sentidos, la ironía, las palabras inventadas, son recursos que pueden hacer del mensaje un punto de atracción.
- El lenguaje no es neutro, el lenguaje escrito o hablado está impregnado de ideología, cultura y valores. Empeñarnos en hacerlo continuamente objetivo y neutro lo puede dejar desprovisto de matices. Deja que el lenguaje de tu organización refleje lo que son: si les importa la gente, sus sentimientos y el contacto entre las personas, que se muestre en los mensajes.
- Las palabras muy grandes como “participación”, “solidaridad”, “derechos” etc., han sido tan utilizadas y tan mal utilizadas que, a veces, nos suenan huecas, parece gastadas. Es necesario encontrar el sentido real de las palabras hablando de lo que queremos y esperamos de esa participación o de esa solidaridad.



## SUGERENCIAS PARA EL TRATAMIENTO DEL LENGUAJE

En vez de...

Podemos decir...

"...no hay nadie que no quiera asistir a esta velada"  
 "...toda la gente quiere asistir a esta velada."

la tolerancia                      **el respeto**

tenemos que conseguir la integración de los inmigrantes.  
**tenemos que iniciar un diálogo y aprendizaje mutuo con las personas inmigrantes.**

...personas de otras razas.  
**...personas de otras culturas, otras etnias...**

...los derechos de los homosexuales.  
**...los derechos de las personas, independientemente de su orientación sexual.**

Todos somos iguales.  
**Todas las personas somos iguales.**

¡Ven a la fiesta! ¡No te la pierdas! ¡Te divertirás!...  
**¿Vienes a la fiesta? Entonces... seguro que nos divertiremos.**

Para ti, mujer.  
**Para nosotras, las mujeres.**

El problema de las prostitutas...  
**La problemática del comercio sexual...**

En vez de...

Podemos decir...

Llevo de excursión a mis mujeres...  
**Voy de excursión con las mujeres de la organización...**

El problema de los drogadictos o los toxicómanos.  
**Los problemas relacionados con el abuso de drogas.**

...los asistentes podrán disfrutar con las actividades lúdicas que ofrecemos...  
**...disfrutarán (o disfrutaremos) con las actividades lúdicas ...**

...mi junta directiva...  
**...la junta directiva...**

Se convoca a los socios a la reunión que...  
**Se convoca a las personas asociadas a la reunión...**

Talleres para niños.  
**Talleres para menores (o para niños y niñas).**

Los vecinos de este barrio...  
**La vecindad...  
 Las vecinas y vecinos de este barrio...**

También es asunto tuyo ¡PARTICIPA!  
**Si contamos contigo... será posible encontrar soluciones.**

### 3.2.6. IDEAS

→ Recursos para la comunicación organizacional ]

→ Soportes orales

- **Información y asesoramiento individualizado:** tiene lugar persona a persona mediante entrevistas, contactos, aportación de documentos y otros materiales informativos.
- **Reuniones informativas:** desde donde informar a posibles personas destinatarias de los proyectos y actividades de nuestra organización.
- **Espacios de intercambio:** espacios periódicos para la información y el diálogo con otras organizaciones y colectivos, personas destinatarias y otros sectores sociales.
- **Participación en actividades de la comunidad:** presentando información sobre la actividad o servicios de la organización en actividades de la comunidad (fiestas, jornadas, etc.).
- **Ruedas de prensa:** convocatorias a los medios de comunicación para exponer una problemática, realizar un anuncio, etc. Se pretende una difusión masiva.

→ Soportes escritos

- **Folleto o afiches:** son instrumentos de difusión masiva mediante los que presentar la organización, las actividades, los servicios, etc. Pueden ser físicos (en papel) o digitales.



- **Tablones de anuncio:** Deben estar situados en lugar visible, son útiles siempre que las personas destinatarias acudan con frecuencia a ese lugar.
- **Correos electrónicos y notas informativas:** dirigidas a personas o entidades específicas.
- **Notas de prensa:** dirigidas a medios de comunicación (periódicos, radios y televisión locales, etc.).
- **Memoria de actividades y/o proyectos:** documentación donde se recoge lo que hace la organización, de manera que sirva de apoyo en algunas presentaciones.
- **Boletines de carácter periódico:** pueden ser sencillos (una hoja o dos hojas con informaciones puntuales) o más elaborados ,como revistas (con informaciones, artículos, colaboraciones, etc.)

#### → Soportes gráficos

- **Carteles:** claros, atractivos y que llamen la atención.
- **Murales:** igual que los carteles, deben buscar el impacto.

#### → Soportes audiovisuales

- **Redes sociales:** para mantenernos vigentes es muy útil que nos preocupemos de nuestra presencia en las redes. Mantener nuestro contenido actualizado nos hará más visibles y nos permitirá interactuar con quienes siguen a nuestra organización.

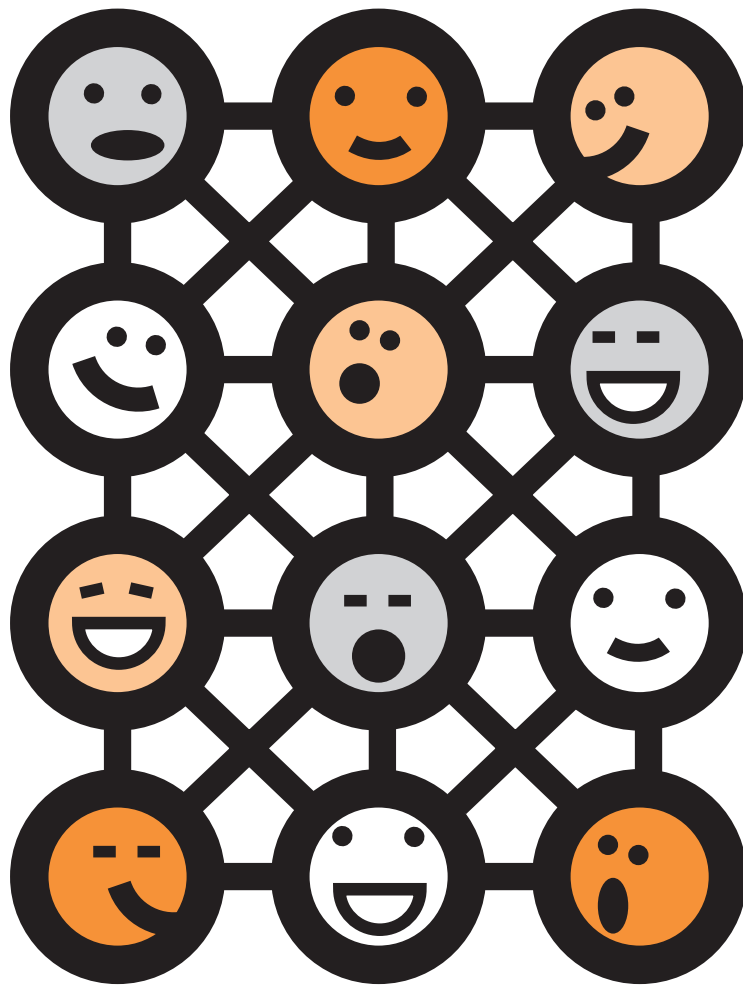
- **Podcasts, blogs o streaming en vivo:** ya sea que la organización cuente con sus propios canales o que alguna persona en representación de ella sea invitada a participar de entrevistas en canales de otras personas o entidades, son una excelente plataforma para dar a conocer nuestro trabajo y difundir invitaciones a nuestras actividades.
- **Videoconferencias:** tanto para reuniones internas y externas, como para talleres, charlas o coloquios, el formato virtual nos permite superar las distancias geográficas y comunicarnos con personas de distintos lugares del mundo.
- **Página web:** puede resultar un excelente soporte para darnos a conocer y mantener la información con las demás personas y entidades en permanente actualización.
- **Videos:** informativos o de denuncia. Formato de documental o de anuncio de televisión que facilite su divulgación en redes sociales y televisiones locales.
- **Cuñas o anuncios emitidos a través de la radio.**
- **Diaporamas:** montajes de fotos o diapositivas acompañados de explicación oral.

#### → Soportes informativos alternativos

- **Representaciones:** obras de teatro y otros tipos de performances llaman mucho la atención y sirven para anunciar algún evento o a modo de denuncia.

- **Regalos con mensaje:** regalos como globos, flores, juguetes, etc., pueden ser usados como soporte o para acompañar a otros mensajes.
- **Cadenas humanas:** pueden ser sólo con personas o con personas y carteles para formar mensajes.
- **Cuenta-cuentos, recitales, conciertos:** resultan atractivos y se convierten en un soporte generalmente positivo para las denuncias y reivindicaciones.
- **Murales y graffitis:** si la actividad se organiza bien, se planifica con las personas participantes, se establece un contenido claro, se prevén las cuestiones de limpieza, se consensua con la vecindad, etc., da buenos resultados y atrae a personas de distintas edades.

A continuación, presentamos en el siguiente cuadro -a modo de resumen- con ideas para llevar a cabo, en función del tipo de soporte y del alcance que queramos darle a nuestras informaciones:



## SUGERENCIAS PARA EL TRATAMIENTO DE SOPORTES

para que nos conozcan en profundidad...

### **SOPORTES ORALES**

Mesas redondas / Charlas-coloquio / Entrevistas personales /  
Reuniones informativas /  
Reuniones de coordinación con entidades

### **SOPORTES ESCRITOS**

Informes / Memorias / Revistas / Cartas al director /  
Artículos de opinión / Listas de correos electrónicos

### **SOPORTES GRÁFICOS**

Paneles explicativos / Exposiciones / Publicaciones

### **SOPORTES AUDIOVISUALES**

Videos tipo documental / Página web /  
Proyección de presentaciones desde PC /  
CD-Rom / Diaporamas

### **SOPORTES ALTERNATIVOS**

Cuentacuentos / Obras de teatro / Performances

para que nos conozca mucha gente...

### **SOPORTES ORALES**

Fiestas / Jornadas / Encuentros / Eventos varios /  
Ruedas de prensa

### **SOPORTES ESCRITOS**

Folletos (dípticos, trípticos) / Tablones de anuncios /  
Boletines / Mailing / Notas de prensa

### **SOPORTES GRÁFICOS**

Carteles / Murales / Pancartas / Separadores de libros /  
Merchandising (camisetas, lápices, stickers, etc.)

### **SOPORTES AUDIOVISUALES**

Reels de video tipo "spot publicitario" /  
Participación en podcasts o streaming en vivo /  
Talleres o charlas virtuales / Boletines digitales

### **SOPORTES ALTERNATIVOS**

Murales / Graffitis /  
Conciertos, recitales

A modo de ejemplo, les planteamos algunas ideas para redactar notas de prensa. La clave está en traducir en noticia una actividad o evento, utilizar un lenguaje directo y conciso, y, en el mínimo espacio posible, dar a conocer nuestra información "para todo público". La probabilidad de que aparezca en los medios de nuestra información dependerá del grado de conocimiento que los distintos responsables de éstos tengan sobre nuestra organización.

Teniendo esto en cuenta, sacamos nuestra agenda de medios y les enviamos una nota. El truco es seguir un guión donde no se nos quede nada en el tintero. Por tanto, necesitamos reflejar:

### **Titular**

**Un ciclo contra la violencia.**

### **Quiénes**

**La Organización de Mujeres de "Cuartillo".**

### **Porqué**

**Con motivo de la celebración del "Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer", y ante el incremento en nuestra ciudad de actos de violencia contra las mujeres.**

### **Qué**

**El primer ciclo de conferencias "Mujer y violencia", al que acudirán como expertas en la materia...**

### **Dónde**

**Los actos tendrán lugar en...**

### **Cuándo**

**Los días 23, 24 y 25 de noviembre y comenzarán a las 19:00 horas.**

### **Principal peculiaridad**

**Debemos destacar que por primera vez en nuestra localidad, el programa de actos cuenta con el apoyo de 16 entidades ciudadanas, que se han adherido al manifiesto "¡No más silencio!", que pretende recoger firmas...**

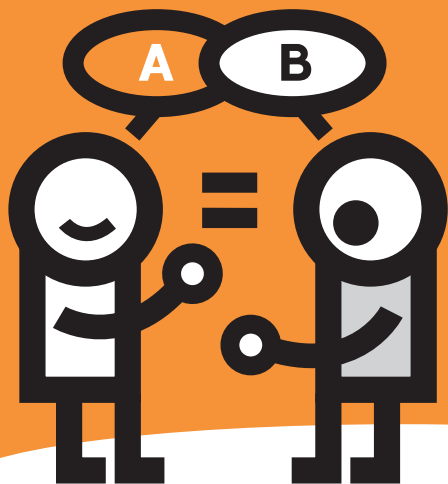
### **Nuestra posición sobre el asunto...**

**La Organización de Mujeres de "Cuartillo" quiere mostrar su solidaridad con todas aquellas mujeres que sufren acoso y violencia y exige por parte de las autoridades que se incrementen las medidas de protección y educación tendentes a la erradicación, de una vez por todas, de la violencia de género.**

### **Hacer un llamamiento...**

**Queremos hacer un llamamiento al conjunto de la ciudadanía, colectivos y grupos de nuestra ciudad, a que acudan a este ciclo de conferencias y muestren su solidaridad y apoyo con esta causa.**

# 4 algunos aspectos éticos



Este cuaderno se llama “Comunicación Organizacional”. Se llama así y no de otra manera porque detrás de toda esta exposición de consejos, instrumentos, aportes y claves que, desde nuestra experiencia, hemos venido a ofrecer como útiles o prácticas, hay una intención clara: favorecer la comunicación de las organizaciones. Hablamos de llegar a otra gente y de darnos a conocer, pero esto no es publicidad; puede interesarnos el saber cómo hacer accesibles nuestros servicios, pero no somos un departamento de ventas. Aquí no todo vale.

Las finalidades, los principios y los métodos deben guardar equilibrio en nuestras actuaciones. El fin no justifica los medios y, en cualquier caso, nuestros fines deben contemplar e incluir los principios de pluralidad, la riqueza de las distintas culturas y etnias, el respeto a los distintos colectivos y grupos sociales, la igualdad de derechos y oportunidades y el entender las discriminaciones para poder actuar en su erradicación. La herramienta básica para trabajar en ello es la comunicación y recuerda que las personas son lo primero.

Como en esto nadie tiene la verdad, les presentamos estos cuentos y parábolas para discutir colectivamente sobre estas cuestiones éticas.



## La cantidad, la calidad y otras disquisiciones...

### “Un restaurante de altura....”

**E**n estos tiempos, en que a veces parece más importante que se te vea en dos sitios a la vez que ver lo que pasa en alguno de ellos, vive una mujer que puede llamarse Rosa y que es muy parecida a casi todas las mujeres de su edad y, como suele suceder, es tan diferente a cualquier otra que podemos reconocerla entre mil.

Como Rosa tenía buenas ideas, buen gusto y manos hábiles se dedicó a cocinar. Y no sólo aprendió a hacer sabrosas lentejas o ricos flanes, quería algo más: su meta no era llenar los estómagos sino deleitar a los que se acercaban a su mesa a través de los placeres de los sentidos. Su pequeño restaurante estaba siempre lleno, quienes solicitaban mesa sabían que Rosa volvería a sorprenderlos con un nuevo plato, con una nueva combinación de texturas y aromas que inundarían su paladar.

Sólo había un problema: Rosa no sabía (las personas malpensadas dicen que no quería) compartir sus saberes. Su restaurante se llenaba y Rosa, que no quería perder clientes, cada año añadía nuevas mesas. Comenzó a repetirse, tenía que cocinar tanto y tan rápido que apenas le quedaba tiempo para inventar algo nuevo y aún mucho menos para hablar con las personas que allí comían.



Quienes iban buscando algo especial abandonaron y fueron poco a poco sustituidos por ejecutivas y ejecutivos agresivos que comían en un abrir y cerrar de ojos y complementaban su dieta con vitaminas.

Ahora Rosa tiene uno de los restaurantes más activos de la ciudad, se la ve en la cocina sudorosa, con el ceño fruncido y los bolsillos cada vez más llenos. Sirve comida rápida y ni Rosa ni quienes pasan por allí disfrutan con ello.

### Ser quienes somos realmente

Alguien le dijo al espárrago que podía ser tan alto como el ciprés. El espárrago lo creyó, creció demasiado y se puso tan leñoso que ni tan siquiera pudo ser comestible, aunque nunca llegó a ser ni tan siquiera la centésima parte de alto que el ciprés.

### Las ideas no se compran ni se venden

Melitón se dio cuenta de que diciendo una palabra mágica podía volar. Fue a patentarla para que quienes la utilizaran le pagasen un impuesto. Desde aquel día la gente vuela y Melitón está atado a la tierra esperando cobrar lo que le deben.

### Descubrir nuestros principios y actuar desde ellos es acercarnos a la coherencia

#### Una de princesas...

En un lejano país vivía una mujer que era conocida como Alegría. Y la verdad es que el nombre le hacía justicia. Generosa y amable, era tratada a su vez con generosidad y amabilidad por sus vecinos y vecinas, parecía que nada en el mundo podía perturbarla.

Pero un pájaro negro llegó a su ventana y se instaló a vivir allí. Un día abrió el pico y le dijo: *"eres una buena mujer, te mereces mejor destino que vivir en esta casucha y vestir esos tristes trapos"*. Alegría se ensombreció un poco, hasta aquel momento su casita pequeña y blanca le parecía preciosa y sus ropas cuidadas y limpias eran su orgullo.

Cada día que pasaba, el pájaro lanzaba sus extraños elogios, *"tienes buena figura y hermosos rasgos, lástima que tu piel esté tan curtida"*, *"dedicas mucho tiempo a mirar a las demás personas y te olvidas de mirarte al espejo"*, *"este pobre destino no es apropiado para quien puede hacer fortuna con su talento"*.

La joven empezó a pensar que algo no iba bien en la vida que llevaba, una desconocida sensación de frustración y fracaso empezó a invadirla. Lo que antes le parecía divertido ahora se le

antojaba soso y deslucido. Dejó de hacer lo que hacía, porque el pájaro la había convencido de que se merecía una vida mejor. Se sentó a esperar su suerte y cada día tenía menos.

- *“Mira en lo que me he convertido, le dijo al pájaro, cuando llegaste yo era una chica alegre y lozana, contenta de mi vida y querida por la gente, dime qué me merezco porque lo que ahora tengo no es mejor que lo que tenía entonces”.*

- *“Te mereces ser princesa”,* dijo el pájaro mirándola con sus ojos fijos.

- *“¿Y que es una princesa? Si me lo explicas tal vez pueda aprender a ser lo que parece que es mi destino”* contestó Alegría.

El pájaro le explicó: *“Una princesa es una bella mujer que vive en un castillo, se rodea de sirvientes que la acicalan y la visten. Sale a dar paseos por sus jardines. Le sirven abundantes y exquisitos manjares de los que apenas prueba bocado. La gente le hace reverencias y ella les tiende su delicada mano. Tiene cofres llenos de joyas y los vestidos bordados en oro. Para divertirse borda y toca el laúd con sus damas”.*

- *“¿Quieres decir que no baila, corre, salta con sus amigos y amigas? ¿No se ríe alegremente bajo la lluvia de verano? ¿No la miran directamente a los ojos ni le hacen bromas? ¿Cómo puede caminar por el barro con esos vestidos tan pesados? ¿Sabe lo que es el sabor de un buen guiso en el calor de la*

*cocina? ¿Sólo tiene para caminar los jardines de su palacio? ... ¡Yo tengo el mundo! ¿Sólo tiene súbditos? ¡Yo tengo amigos y amigas! ¡Sal de mi casa, pajarraco!”*

Alegría soltó una carcajada que se escuchó en todos los confines de aquel lejano país, sus vecinos y vecinas se acercaron encantados de tenerla de nuevo allí y aún más cuando vieron al pájaro negro que se alejaba volando en dirección al palacio real.

### **Si no contamos con todos y todas, siempre habrá quien se siente en soledad**

**O**rganicé un encuentro y decidí hacerlo en el campo, pero quienes padecían alergia no vinieron.

**O**rganicé una comida y pensé que sería una buena idea hacer una parrillada de carne. La gente vegetariana se quedó con hambre.

**O**rganicé un baile de parejas y quienes no tenían pareja se aburririeron.

**R**euní a todas mis amistades y organizamos una fiesta entre todos y todas. Fue la más divertida... y yo me cansé mucho menos.

# 5 a modo de resumen



**Es imposible no comunicar.** Siempre transmitimos algo, con nuestro hacer, con nuestra pasividad, con la voz o con el silencio. Asumirlo implica “riesgos”. Uno de ellos, muy probable, es que tengan que cambiar cosas en el interior de nuestra organización. Que tengamos que cambiar nosotros y nosotras.

**Entendemos por comunicación organizacional** el proceso de planificar y realizar la concepción de una actividad (producto, servicio, idea, etc.), encontrar los medios para realizarla y promover su difusión para crear intercambios que satisfagan los objetivos de la organización, así como de las personas destinatarios de la actividad, convirtiéndoles en participantes.

**Existe comunicación cuando hay intercambio.** Es imprescindible evaluar las respuestas a nuestros mensajes y realizar un seguimiento de los mismos, para poder adecuar nuestras informaciones a las características de las personas destinatarias.

**La importancia de identificarnos.** Necesitamos identificar con claridad los servicios, productos y actividades de nuestra organización. Tener claro cuál es nuestro perfil organizacional. Conocer qué somos para así saber qué queremos transmitir.

**Aprender a obtener la información y organizarla.** No podemos dar la espalda a la realidad. Necesitamos obtener una visión desde diversas fuentes: administraciones públicas, estudios e investigaciones, medios de comunicación social, otras organizaciones, las personas destinatarias, etc., seleccionando la

información, actualizándola periódicamente y compartiéndola con el mayor número de personas de nuestra organización.

**Para qué nos queremos comunicar.** Partir de nuestros intereses y necesidades, teniendo en cuenta que no siempre tienen por qué ser compartidos por las personas destinatarias principales. Acercar nuestros intereses a los de la gente para ser una entidad “abierta”. Incluir maneras y fórmulas que impliquen el conocimiento real de las demandas ciudadanas por parte de nuestra organización.

**A quién se lo contamos.** Necesitamos segmentar; no todos los mensajes valen para todos los sectores sociales. Son muchas y variadas las personas y entidades con las que establecemos la interlocución; conocerlas y adaptar nuestra información a sus características, es un elemento clave para que se produzca una buena comunicación. Personas promotoras, destinatarias, las que apoyan, legitiman y amplifican, utilizan códigos diferentes y requieren de tratamientos diversos de la información.

**Utilizar todos los “medios”.** Los medios de comunicación tienen una gran importancia en nuestra sociedad; gracias a ellos nuestros mensajes se pueden amplificar en nuestro territorio. Realizar notas de prensa, participar en plataformas audiovisuales, tener una presencia en los medios e incluso construir nuestros espacios alternativos, se ha convertido en una fórmula clave para la comunicación organizacional.

## **Las imágenes, los soportes, el estilo y el lenguaje.**

Las imágenes, los soportes, el estilo y el lenguaje. Una imagen vale más que mil palabras (a veces), siempre que reflejen aquello que somos y queremos, para lo cual es imprescindible utilizar un soporte adecuado al objetivo de la comunicación. Nuestros mensajes deben responder al estilo de la entidad, deben ser coherentes con lo que somos, por lo tanto es muy importante fijarnos en el lenguaje, como elemento clave en toda comunicación.

**Conocer y utilizar recursos para la comunicación organizacional.** Tenemos muchas posibilidades, distintos tipos de soportes: orales, gráficos, escritos, audiovisuales y alternativos. Necesitamos establecer criterios para su uso en función de la finalidad que establezcamos para el proceso de comunicación.

**La importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).** Necesitamos aprovechar las utilidades que nos ofrece Internet, posibilitando que nuestra organización tenga en sus manos una potente herramienta para la información, la comunicación y la interacción con nuestro entorno. Ahora, de una forma barata y accesible, nuestros mensajes pueden llegar a lugares donde antes habría sido impensable.

# 6 bibliografía



## → Para saber más:

- DELGADO, FIDEL Y DEL CAMPO, PATXI. Sacando jugo al juego. *Ed. Integral*.
- LAURA VARGAS, GRACIELA BUSTILLOS Y OTROS (1995) . Técnicas participativas para la educación popular. *Editorial Popular S.A.*
- VARIOS (2002). El tercer sector visto desde dentro: la renovación de las ONG's y los retos de la exclusión social. *Fundación Esplai*.
- MARIO KAPLÚN (1987). El comunicador popular. *Editorial Humanitas*.
- FERNANDO DE LA RIVA Y FERNANDO DOMÍNGUEZ (2009). Metodologías participativas y formación virtual en las organizaciones solidarias. *CRAC. Agencia Andaluza del Voluntariado*.
- SÁEZ VÍCTOR M (2004). La red es de todos. Cuando los movimientos sociales se apropian de la red. *Editorial Popular*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007). Cómo mejorar e incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación. Guía práctica para ONGs.

- ELOISA NOS ALDÁS (2007). Lenguaje publicitario y discursos solidarios. *Icaria*.
- DENIS DE MORAES (coord) (2005). Por otra comunicación. Los media, globalización cultural y poder. *Icaria-Intermón Oxfam*.
- Comunicación y construcción de ciudadanía Aportes para el desarrollo. *Catarata – IUDC*.



## TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

### Cuaderno práctico 1: LAS REUNIONES

Cómo acabar de una vez con las reuniones aburridas.

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.

Fundación EDEX, 1998-2025.

### Cuaderno práctico 2: LOS PROYECTOS

Cómo convertir sus ideas en acción sin caer en el caos.

Carlos Paradas, Fernando de la Riva.

Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 3: LOS EQUIPOS

Cómo trabajar en común sin tirarnos los platos.

Cristina Bustos, Antonio Moreno. Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 4: REDES ORGANIZACIONALES

Suma fuerzas para multiplicar resultados.

Fernando de la Riva, Antonio Moreno.

Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 5: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

No solo hablando se entiende la gente.

Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno.

Fundación EDEX, 2000-2025.

### Cuaderno práctico 6: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

O cómo mandar obedeciendo.

Francisca Casado, Lita Gómez Terrón.

Fundación EDEX, 2004-20025.







Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo es una organización de la sociedad civil que se enfoca en la formación de agentes de cambio y en la promoción de espacios colaborativos, adaptativos, flexibles y horizontales.

"Cuadernos prácticos" es una colección de seis herramientas sencillas y prácticas, centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Este cuaderno se ocupa de la **Comunicación organizacional**, de la proyección de la organización y su relación con el entorno, de la difusión de sus proyectos y acciones, entendida como un proceso participativo que satisfaga tanto sus objetivos institucionales como los de las personas concernidas por sus actividades.

