

# Comunicación organizacional

creads

Planificación de la  
comunicación en grupos  
y organizaciones

Daniel Favaro

Autor: Daniel A. Favaro

Corrección: Míriam Andiñach

Diseño y Armado: Daniel A. Favaro

Impreso por: Roberto E. Grancharoff e Hijo  
Tapalqué 5868 – Buenos Aires – Argentina

Producido por: Creas

Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio  
Camacúá 238 - 1406 - Buenos Aires - Argentina  
Teléfono: (+54 11) 4631-8516 / Fax: (+54 11) 4632-1595  
[creas@creas.org](mailto:creas@creas.org) / [www.creas.org](http://www.creas.org)

# Tabla de contenidos

Presentación	4
Introducción	6
El proceso de la comunicación	9
Es imposible no comunicar	9
Tipos de comunicación	13
Esquema de comunicación	15
Cuidados necesarios en la comunicación	21
La imagen. El imaginario	25
Un proceso de comunicación inevitable	31
Las personas y grupos interlocutores	33
Vínculos y articulaciones	33
Perfil de las personas y grupos interlocutores	37
Ponerse en los zapatos del otro	37
Diagnóstico	40
Otras metodologías de diagnóstico	49
Planificación	51
Ficha para la planificación del desarrollo comunicacional	52
Para una política comunicacional	53
Anexo I. Principios Cristianos de la Comunicación (WACC)	54
Anexo II. Documentos complementarios	60
La imagen organizacional: una propuesta en su exploración desde un enfoque cualitativo	60
Identidad y cultura organizacional	73
Anexo III. Devocionales	86

# Presentación

---

La comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad. Desde esta perspectiva nos revelamos como pensamiento y acción, como sentimiento y memoria, como imagen e imaginario.

Comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida.

Para ello, resulta necesario contar con algunos instrumentos que posibiliten la viabilidad de nuestras propuestas, organicen nuestras proyecciones y potencien nuestras capacidades para lograr mayor efectividad e impacto desde nuestras acciones. Se trata de fortalecer el desarrollo de políticas de comunicaciones en las organizaciones, y también de elaborarlas y poder ejecutarlas.

La comunicación al servicio de la transformación de determinadas situaciones que mejore la vida de las personas; la comunicación como servicio para intercambiar y compartir; y la comunicación como aprendizaje que permite crecer y también desarrollar nuestra capacidad de escucha.

De todo esto trata las siguientes páginas, y realmente esperamos que el presente material sea de utilidad en el trabajo cotidiano de las organizaciones, las iglesias, los organismos ecuménicos, como también las organizaciones y movimientos sociales.

Una palabra de gratitud a quienes participaron de las distintas acti-

vidades de capacitación y asesoría en comunicaciones, y que de alguna manera posibilitaron con su presencia y contribuciones la elaboración de la presente publicación. Finalmente también una palabra de gratitud a las agencias ecuménicas que apoyan el desarrollo de CREAS, y que con sus aportes y acompañamiento hacen posible este material.

Humberto M. Shikiya  
Director Ejecutivo



Colombia 2006

# Introducción

---

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.

Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

En un segundo momento, una vez establecidos y puestos en práctica los criterios para la comunicación de la organización, es posible abordar la aplicación de la metodologías y de decidir sobre la utilización de los medios de comunicación adecuados.

Entendemos la comunicación como el mayor don que Dios nos ha dado y lo que nos posibilita ser plenamente humanos, gracias a ella podemos disfrutar de la vida en comunidad en diversidad. Esta comunicación tiene sus expresiones tanto en las relaciones interpersonales como en las que se producen en los grupos u organizaciones en el desarrollo de sus tareas.

Nuestra comprensión de la comunicación se basa en las afirmaciones de los “Principios Cristianos de la Comunicación”, realizados por la WACC (Asociación Mundial para la Comunicación Cristiana), que afirma que la comunicación crea comunidad, es participativa, libera, presta apoyo y desarrollo a las culturas y es profética. Compartimos el documento completo en el Anexo I.

También incluimos en esta publicación algunos elementos que componen un marco teórico que ayudan a reconocer algunos puntos principales, cuyo propósito es profundizar y enriquecer las temáticas abordadas.

Ofrecemos este material que es el resultado de la experiencia de haber aplicado una metodología validada en la experiencia realizada en talleres con actores y líderes del movimiento ecuménico y social, que fueron llevados a cabo en diversos países de América del Sur, en el marco de los elementos que transversalizan la propuesta educativa de Creas:

- Los puntos de partida: tanto para hacer un diseño metodológico, como en la realización del mismo, se tiene en cuenta las realidades específicas y concretas de la vida cotidiana de cada participante, la conciencia y práctica de su compromiso cristiano y las formas que expresan la espiritualidad asumida.
- Las mediaciones: la propuesta privilegiada la educación popular como enfoque formativo, el respeto al otro, valora la cultura y la diversidad que aportan quienes participan. Además, tienen un valor fundamental las ideas, las concepciones y las prácticas espirituales que construidas en sus diferentes contextos y se plantea como propósito general de la acción, la incidencia sociopolítica.
- Los horizontes y sentidos se configuran de manera dinámica en la formación personal y colectiva, en el aprendizaje basado en el diálogo, en una acción social donde se desarrollan capacidades y protagonismos sociales en una perspectiva de derechos humanos esenciales y promueven la diaconía como instrumento de justicia. Se postula un ecumenismo que se desarrolla desde y en la vida cotidiana. <sup>1</sup>

Esperamos que este material teórico-práctico pueda enriquecerse con la participación y los aportes de quienes utilicen este recurso didáctico; a la vez que colabore y favorezca la comprensión de los procesos de comunicación, su pertinencia en las tareas que llevamos adelante en las iglesias, grupos u organizaciones que integramos.

<sup>1</sup> *Ayudar a protagonizar la esperanza desde un proceso educativo*; Sistematización de la concepción de la propuesta educativa del Programa de Capacitación de CREAS 2001-2005.

Cabe aclarar aquí que la mayoría de las citas y documentos adjuntos se refieren a la comunicación en el ámbito empresarial, por lo cual es común encontrar términos como empresa, producto, servicio, entre otros, que no suelen ser utilizados en el lenguaje de las organizaciones y movimientos sociales.

Finalmente, agradecemos el apoyo y los aportes recibidos de: Humberto Shikiya, Horacio Mesones, Erlini Tola Medina, Marcela Gabioud y Nélica Wyatt.

“Los educadores son los responsables de conducir la reflexión del grupo ordenadamente (no para imponer sus ideas, sino para orientar el desarrollo del pensamiento colectivo e incentivar a la participación). Por esto, deberán asumir el plan original con una gran flexibilidad, llegando incluso a variarlo radicalmente si es necesario para garantizar el correcto desarrollo del proceso educativo y el logro de los objetivos propuestos. La conducción correcta de un programa de formación se manifestará no sólo en el manejo de la secuencia general del programa, sino también de manera directa en la coordinación de cada técnica. La manera como se dirija un debate, la descodificación de un sociodrama o una película, o la discusión sobre los resultados de una dinámica vivencial, será fundamental para llegar o no al descubrimiento de los conceptos, para desarrollar (o ‘desenrollar’) la lógica dialéctica interna en la aplicación de cada técnica. Esto supone, necesariamente que el coordinador conozca suficientemente el tema para poder conducir el proceso de profundización sobre el mismo.”<sup>2</sup>

Oscar Jara

<sup>2</sup> Jara, Oscar; “El reto de teorizar sobre la práctica para transformarla”, <http://www.geocities.com/suredpop/>

# El proceso de la comunicación

## Es imposible no comunicar

Para abordar el tema de la comunicación organizacional, es necesario comenzar a reconocer conscientemente las formas de comunicación en las que participamos cotidianamente de manera natural y espontánea.

Las actitudes, acciones, estructuras y todo cuanto hacemos y dejamos de hacer comunican qué pensamos, qué queremos, en definitiva, quiénes somos.

Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe una forma contraria al comportamiento (es decir, el no-comportamiento), tampoco existe la “no-comunicación”. Por eso, en todos los ámbitos de la vida personal y social es imposible no comunicar.<sup>3</sup>

### **Dinámica grupal:**

**Objetivo:** Reconocer los distintos elementos que intervienen en la comunicación y que es imposible no comunicar.

**Actividad:** Se asigna a una persona del grupo y se le entrega la consigna de “no comunicar nada”. Por su parte, el resto de los participantes deberán descubrir qué les quiere comunicar dicha persona. Es importante que tanto la persona designada como el resto

<sup>3</sup> Watzlawick, Beavin, Jackson; *Pragmatics of Human Communications*, New York, Norton 1967.

del grupo desconozcan las consignas del otro. Durante un minuto la persona asignada es observada por los participantes.

**Puesta en común:** En un primer momento, cada participante expresa lo que le comunicó la persona y luego se procurará consensuar el mensaje recibido. Finalmente quien salió revela que su consigna era de no comunicar nada.

El pensar en medios de comunicación, generalmente, nos vienen a la mente los medios más tecnológicos, como el periódico, la radio, la televisión o Internet. Por medio de esta dinámica grupal se comprueba que hay una gran diversidad de maneras y de medios para comunicar con la misma o mayor capacidad de incorporar elementos al mensaje que se comunica.

En la situación experimentada, la observación es fundamental, ya que por medio de ella se puede reconocer que una persona comunica a través de la expresión del rostro, las posturas corporales, actitudes, vestimenta, entre otros.

La observación también puede ser utilizada para analizar una organización, pues las condiciones del frente de una casa o edificio, la puerta, la recepción y distribución de los espacios físicos en una oficina, los objetos, etc., comunican de qué organización se trata.



## Comunicación y participación

### Dinámica grupal <sup>4</sup>:

**Objetivo:** Analizar la importancia de una comunicación amplia de quienes estén involucrados y la limitación de la comunicación en una sola dirección.

**Actividad:** Se trata de que los participantes dibujen dos series de cuadros, siguiendo las indicaciones que se van dando (tomar el tiempo de cada ejercicio).

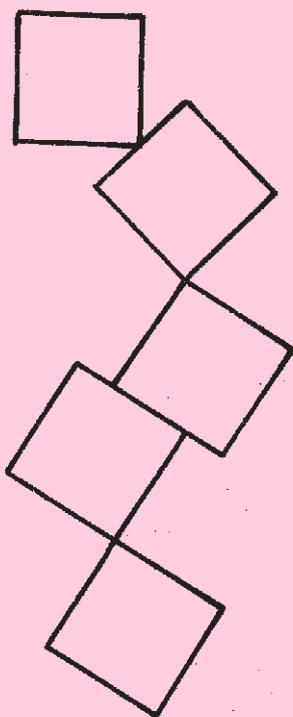


figura 1

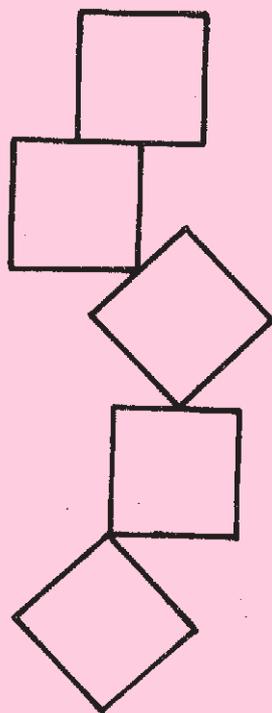


figura 2

---

<sup>4</sup> Tomado de *Técnicas participativas para la educación popular* – CEDEPO.

Quien está coordinando, o alguien del grupo, se ubica de espaldas a los participantes empieza a explicar cómo dibujar los cuadrados de la figura 1, sin que el grupo vea el dibujo.

Los participantes no pueden hablar ni hacer preguntas, solamente deben reproducir en un papel la figura de acuerdo con las indicaciones recibidas. El que coordina mide el tiempo que dure esta fase.

Al concluir la explicación del primer dibujo, los participantes los guardan. Luego se repite lo mismo con la figura 2, pero esta vez el que explica la figura debe hacerlo de frente a los participantes, sin hacer gestos y describiéndola por su forma geométrica.

El grupo tiene permiso para hablar y realizar preguntas, pero no deben ver el dibujo ni copiarse entre ellos.

A continuación, cada uno confronta los dos dibujos que ha hecho. Quien coordina pone las muestras en la pizarra. Lo que importa es ver la ubicación de los cuadrados, no el tamaño, para ver si se ha seguido el orden de los dibujos.

Luego se compara el tiempo que tomó explicar cada figura, y cuál de los dos dibujos es más preciso, según la ubicación de los cuadrados en la muestra.

**Puesta en Común:** Por lo general lleva más tiempo hacer el segundo dibujo, pero el resultado es más correcto. Esto nos permite ver la riqueza de una comunicación amplia entre todos, en comparación con el tipo de comunicación de la primera figura (vertical y en una sola dirección).

Poder ver la expresión del rostro y los gestos son una parte importante de la comunicación, esto hace que la comunicación directa sea mucho más completa. También se analiza cómo se realizó la descripción de las figuras: si el lenguaje era adecuado, si la explicación se dio bien; si reflejaba el objetivo pretendido; si daba la información necesaria, si el mensaje llegó a todos, etcétera.

A partir de esta dinámica, el grupo analiza cómo se dan las diferentes formas de comunicación en la vida cotidiana (por ejemplo, medios de comunicación masiva, escuela, organización, familia).

## Tipos de comunicación

De acuerdo con la experiencia anterior, se pueden clasificar distintos tipos de comunicación según la manera en que se produzcan. Damos aquí algunos ejemplos.

**Formal:** es la comunicación cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (como comunicados, memorandos). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas.

**Informal:** es el tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales (por ejemplo, la reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos). Es más veloz que la formal.

**Vertical:** es la comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que posibilite el intercambio.

**Horizontal:** conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Generalmente se produce entre las personas de un mismo nivel. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal por lo que es difícil operar sobre ella.

**Rumores:** Se trata de la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y muy rápidamente. Generalmente, se construyen versiones o interpretaciones de la realidad basadas en información parcial y de diferentes fuentes. Son originadas por la ausencia de información completa y creíble de los canales que correspondan. También son llamadas “bolas”, “radio bamba” o “radio pasillo”.

Cabe aclarar que esta clasificación puede ser ampliada o mejorada luego de compartir con el grupo sus experiencias, por lo tanto pueden identificarse otros tipos de comunicación que son tan válidos como los descriptos aquí.

Para tener en cuenta

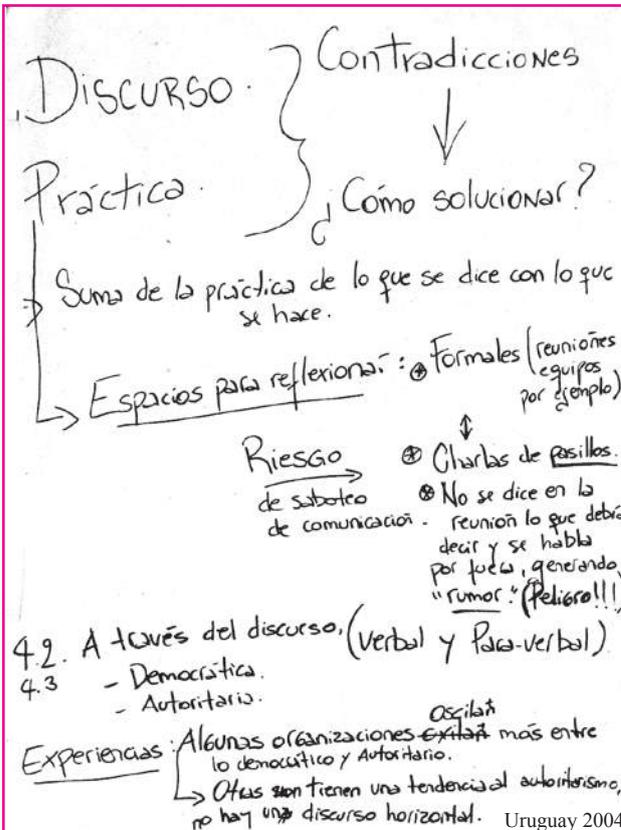
## Comunicar es más que informar

La información en tanto datos sobre novedades, resoluciones, acontecimientos, etc. es parte importante de la comunicación, pero se diferencia de ella en que no requiere respuesta más allá de manifestar su recibo.

“La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interactúan intercambiando información.”

“La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja. La información tiene un

carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos”.<sup>5</sup>



## Esquema de comunicación

Al hacer un esquema se pretende visualizar un proceso para ayudar a su comprensión, si bien esta práctica tiene la limitación de que se estructura y reduce conceptualmente aquello que se quiere abordar, en este caso, el realizar el ejercicio de construir colectivamente un esquema de comunicación ayuda a analizar y sistematizar las distintas variables que entran en juego

### **Dinámica grupal:**

**Objetivo:** Analizar el proceso de comunicación en el relato.

**Actividad:** Relatar Los siete ciegos y el elefante:

En un pueblo, había siete hombres ciegos que eran amigos, y ocupaban su tiempo en discutir sobre cosas que pasaban en el mundo. Un día, surgió el tema del “elefante” Ninguno conocía a un elefante, así que pidieron que los llevaran a un elefante para conocer cómo era. Uno tocó su costado, otro la cola, otro la trompa, otro la oreja, otro la pata, etc. Después se reunieron para discutir lo que habían descubierto. Uno dijo: “un elefante es como una pared” (pues había tocado su costado). “No, es como una cuerda”, dijo otro. “Estáis los dos equivocados” dijo un tercero, “es como una columna que sostiene un techo”. “Es como una serpiente pitón”, dijo el cuarto, “es como una manta”, dijo el que había tocado la oreja. Y así siguieron y siguieron discutiendo.

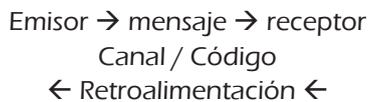
**Puesta en común:** Conducir la reflexión del grupo teniendo en cuenta la comunicación, por medio de preguntas.

- ¿Por qué discuten?
- ¿Qué comprensión de la comunicación hay entre los ciegos?
- ¿Qué tendrían que hacer en lugar de discutir?

Proponer al grupo que inventen un nuevo final del cuento. Luego revisar la comprensión de la comunicación en el nuevo final.

En la historia de la comunicación, el primer esquema que se realizó estaba basado en instrumentos tecnológicos: hay algo / alguien que emite una orden, un medio por el cual se transmite, algo / alguien que recibe la orden, y una respuesta (feedback o retroalimentación) que informa sobre cuál ha sido el resultado.

Luego se pretendió aplicar mecánicamente este esquema a la comunicación humana, pretendiendo que el emisor sólo emite en función del objetivo que quiere lograr, el receptor es pasivo y su única función es obedecer el mensaje (orden) recibida. El emisor evalúa el logro de su objetivo de acuerdo con la respuesta recibida.



### Dinámica grupal:

**Objetivo:** Analizar el esquema de comunicaciones y las diferentes características que corresponden a la comunicación humana.

**Actividad:** Dividirse en grupos, leer el texto "Esquemas de comunicación" reproducido a continuación. Hacer una síntesis y reflexionar. Producir en un papelógrafo el esquema de comunicación o los elementos de este que represente al grupo para compartir en el plenario.

### Esquemas de comunicación <sup>6</sup>

Detrás de temas tan complejos como éste, la comunicación, los esquemas e ideas que intentan la explicación de sus procesos, lo que sucede o debería suceder, están cambiando todo el tiempo. Un antiguo gráfico resumía el proceso comunicacional de esta forma:

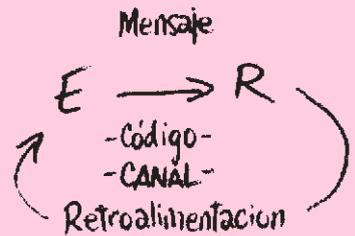


<sup>6</sup> Balán E., Jaimes D., Alegría H. y Borri N. Barrio Galaxia. *Manual de comunicación comunitaria*. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires Argentina. 2002.

La “E” significa “Emisor”, y la “R” “Receptor”. La idea era algo así: Para que exista comunicación debe haber un emisor que “emita” su mensaje, a través de un código, un lenguaje, un medio y un canal, y un “receptor” que lo reciba, lo decodifique, lo interprete. La “retroalimentación” del proceso permite, luego, que el emisor continúe con su tarea, como así también el receptor.

El esquema completo era de esta forma:

Ahora bien, este esquema es un poco limitado para quienes intentan hacer comunicación comunitaria. En realidad, es demasiado simplista para cualquiera que, por ejemplo, observe una conversación animada.



En primer lugar, el que emite no solamente no emite todo el tiempo, sino que nunca deja de recibir señales y mensajes de otro que, aunque escuche atentamente lo que le están diciendo, hace gestos, o bostezo o rechaza o adhiere simultáneamente con su supuesta “recepción”. Nadie es exclusivamente emisor ni receptor en ningún momento de su vida sino que, de acuerdo con procesos complejos, esencialmente relacionales y sociales, se involucra en redes de comunicación produciendo signos e ideas y percibiendo señales de sus prójimos.

La comunicación es, ante todo, una relación. Pensarla como una transmisión de mensajes “de un lado a otro”, no permite ver que, en realidad, el sentido es producido por emisores y receptores simultáneamente. Como dice María Cristina Mata <sup>7</sup>: “Los receptores no son el último tramo de un proceso iniciado por el emisor sino parte activa de él, tanto como productores de sentido pero también porque están presentes, inscriptos en el discurso del emisor”. Visto con desconfianza, el primer esquema, el lineal, parece interesado en definir roles inamovibles. Receptor o Emisor, Siguiendo con la sospecha, al rol de receptor le cabe ser consumidor, público, empleado, alumno y dependiente, mientras que el rol de emisor está cargado de la responsabilidad de crear un mensaje claro, contundente, astuto e inequívoco.

---

7 Mata, María Cristina; “La Radio: una relación comunicativa”, Revista Diálogos de la comunicación, Nro. 35.

Aunque el esquema puede no haber sido creado objetivamente para sostener teorías autoritarias, son evidentes sus limitaciones para intentar graficar lo que pasa entre dos seres cuando se comunican. Muchos errores y fracasos en las tareas de comunicación nacen de visualizarnos en algún momento como “emisores” o “receptores” puros, que nunca somos.

En principio, nosotros entendemos que nadie es exclusivamente emisor o receptor en ningún proceso comunicacional, sino que desarrolla ambos juegos todo el tiempo.

En segundo lugar, creemos que esa flecha que indica dirección y sentido en el esquema NUNCA ES UNIDIRECCIONAL. La comunicación siempre es un ida y vuelta por lo menos bipolar, nos hacemos cargo de ello o no.

En tercer lugar, hay que señalar que nadie se comunica desde espacios abstractos e ideales, sino desde un lugar geográfico concreto y un momento de la historia que, inevitablemente, forman parte esencial del hecho comunicativo y condicionan todas sus fases. Los mensajes y discursos están inscriptos en una trama sociocultural que opera en el momento de la producción pero también en el momento de la recepción. Esa trama es el tejido social que va determinando el significado de los mensajes y que a su vez es modificado por estos. Es la red de relaciones interpersonales y mediáticas que va cambiando con la producción de los actores que intervienen en ella.

Cualquier persona integrada socialmente produce pensamientos ideas y mensajes entroncados en las claves culturales de su época, los conflictos, los modismos, los tonos de un lugar y un momento concretos. Y además está el tema de la estructura social; todos pensamos y hablamos desde una situación en el escenario económico, político y cultural, que quiere imponer intereses y objetivos en la relación con los demás.

Las palabras que decimos, la ropa que usamos, los gestos que tenemos, son el producto de los intercambios que nos provocó el haber nacido en Villa Bosch, La Matanza, Fiorito, Palermo o Flores<sup>8</sup>, en una casa de tal familia y no de otra. Como se ve, los procesos de comunicación son el resultado de estar inmersos en redes sociales amplias, de ida y vuelta, en constante dinamismo

---

<sup>8</sup> Se refiere a barrios de la ciudad de Buenos Aires y del gran Buenos Aires, Argentina.

y cambio, y no fenómenos lineales que parten de A hacia B y de B hacia A. Quizá, el esquema que mejor nos expresa pueda ser el siguiente, ya que hace hincapié en algunas ideas fundamentales



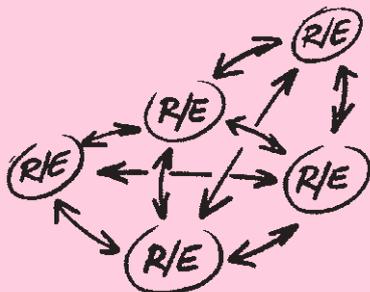
Las relaciones y los productores de comunicación (emitiendo, percibiendo), forman parte de redes que nutren, condicionan e influyen sobre esos procesos, estructurados en territorios concretos, bajo historias, estructuras culturales, intereses de clase y de sector y en momentos específicos de la historia.

Todos emitimos y percibimos mensajes simultáneamente, aunque prioricemos desde la voluntad y el deseo los diálogos que más nos importan.

Dentro de esas claves pueden analizarse los mensajes, lenguajes, códigos y canales que forman cada diálogo, y estudiarlos, así como describir la manera en que estas redes se corporizan en los distintos ámbitos en los que se opera (las instituciones, el barrio, el distrito, la familia).

Viendo el tema de esta manera, se está más cerca de entender la complejidad a la que nos enfrentamos al intentar hacer comunicación comunitaria, pero también se valora el riquísimo proceso que se desata con nuestra tarea.

**Puesta en común:** Se comparten las reflexiones y los esquemas producidos por los grupos en papelógrafos. Construir el esquema de comunicación común que nos represente.



Es importante destacar que, si bien la comunicación es un proceso que involucra a las personas en tanto emisoras / receptoras, en el marco de las tareas del grupo u organización es esta quién inicia este proceso. Por lo tanto, será su responsabilidad cuidar que este doble rol sea posible y que la comunicación se realice de la manera más adecuada posible para que se logre el objetivo buscado en ese marco de diálogo.



## Cuidados necesarios en la comunicación

Al intervenir en un proceso de comunicación hay que tener en cuenta aquellos factores que interfieren, distorsionan o decididamente la impiden. Se le llama ruido a cualquier interferencia o distorsión que pueda producirse en la comunicación.

Estos ruidos pueden ser producidos por diversos factores, que podrían ser catalogados como externos o internos del mensaje.

Un sonido estridente e inesperado que se produce en una conversación o la luz de una ventana impidiendo visualizar la pantalla de un televisor son ruidos externos. Son propios del mensaje, aquellos que se producen, por ejemplo, al realizar un escrito en un idioma desconocido para quien lo lee, utilización incorrecta de un código, de un medio de comunicación determinado.

Así se pueden distinguir distintos tipos de ruidos. Pueden ser:

- semánticos: producidos por una jerga o lengua especial,
- físicos: del contexto o medio en el que se realiza la comunicación,
- fisiológico: dificultades de las personas que intervienen,
- psicológicos: prejuicios, intenciones, predisposición, etcétera.

Una de las principales causas de la producción de ruido en la comunicación es la que se origina por el desconocimiento o conocimiento parcial de las personas interlocutoras. Por ejemplo, las diversas culturas, costumbres, condiciones y experiencias de vida modifican sustancialmente la percepción y la participación en la comunicación.

“Las relaciones y los productores de comunicación (emitiendo, percibiendo), forman parte de redes que nutren, condicionan e influyen sobre esos procesos, estructurados en territorios concretos, bajo historias, estructuras culturales, intereses de clase y de sector y en momentos específicos de la historia”.<sup>9</sup>

En todos los casos, prever la minimización de los ruidos es tarea de quien inicia o decide intervenir en un proceso de comunicación, procurando el intercambio de quienes participen como personas emisoras / receptoras (interlocutoras).

<sup>9</sup> Balán. E., Jaimes. D., Alegría. H. y Borri. N.; op. cit.

## Dinámica grupal <sup>10</sup>

**Objetivo:** Permitir la reflexión sobre la interpretación que hacemos cuando nos cuentan o leemos algo.

**Material:** Una hoja de “Clave de respuestas” para al coordinador. Una hoja de “Conceptos sobre la historia” y lápices para los participantes.

**Actividad:** Se distribuyen las hojas con el cuestionario de conceptos sobre la historia, nadie debe verlas hasta después de relatada. Quién coordina el grupo lee la historia detenidamente; los participantes escuchan en silencio.

Un hombre de negocios acababa de apagar las luces de la tienda cuando una persona apareció y le pidió dinero.

El dueño abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue extraído. Una persona salió corriendo.

Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.

Cada participante contesta el “cuestionario” entregado sobre los conceptos indicando verdadero (V), falso (F) o no sabe (¿?) a cada pregunta.

Cuestionario de conceptos sobre la historia	V	F	¿?
1. Un hombre apareció después que el dueño apagó las luces de su tienda.			
2. El ladrón era un hombre.			
3. La persona que apareció no pidió dinero.			
4. El que abrió la caja registradora era el dueño.			
5. El dueño de la tienda extrajo al contenido de la caja registradora y salió corriendo.			
6. Alguien abrió una caja registradora.			
7. Después de que la persona demandó dinero, extrajo al contenido de la caja, huyó a toda carrera.			
8. Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuanto.			
9. El ladrón demandó dinero del dueño.			

10 Tomado de *Técnicas participativas para la educación popular* – CEDEPO.

10. Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando una persona apareció dentro de la tienda.				
11. Era a plena luz de día cuando una persona apareció.				
12. La persona que apareció abrió la caja registradora.				
13. Nadie demandó dinero.				
14. La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, una persona que demandó dinero y un miembro de la fuerza pública.				
15. Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y alguien huyó de la tienda.				

Una vez contestado el “cuestionario”, el coordinador pregunta de acuerdo con la hoja “Clave de respuestas” comparando con las respuestas de los participantes.

### Clave de respuestas

1	¿Está usted seguro de que el “hombre de negocios” y el dueño son la misma persona?
2	¿Puede hablarse de un “robo” necesariamente?: Tal vez la persona que demandó dinero era el rentero, o el hijo del dueño. Ellos; a veces demandan dinero. ¿Era un hombre / varón o mujer?
3	F - Una fácil para que no se les caiga la moral.
4	V - La frase no deja lugar a duda.
5	Podría parecer poco probable, pero la historia no necesariamente lo excluye.
6	V - La historia dice que el dueño, abrió la caja registradora.
7	No sabemos quién extrajo el contenido de la caja ni es necesariamente cierto que la persona haya huido.
8	La afirmación es dudosa: la caja registradora pudo o no pudo haber contenido dinero.
9	¿Un robo de nuevo?
10	¿No es probable que la persona haya aparecido frente a una ventana o se haya quedado en la puerta sin haber realmente entrado a la tienda?

11	Las luces de las tiendas generalmente permanecen prendidas durante el día.
12	¿No sería posible que la persona que apareció haya sido el dueño?
13	F - La historia dice que la persona que apareció demandó dinero.
14	¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? ¿O son dos personas diferentes? Lo mismo puede preguntarse del dueño de la tienda y la persona que apareció.
15	¿Huyó? ¿No pudo haberse alejado a toda carrera en un auto? ¿O en algún otro medio?

**Puesta en común:** Este ejercicio permite discutir como hay palabras que encierran conceptos, prejuicios, ideas determinadas sobre las cosas. Esto produce “ruido” en la comunicación.

El diálogo debe centrarse en la pregunta: ¿por qué ocurre esto?

También, el ejercicio permite concluir que una descripción de los puros hechos no es suficiente para que el mensaje transmitido sea comprendido en su totalidad, porque la falta de datos hacen que la comprensión de un mensaje sea interpretado por cada receptor de acuerdo con sus experiencias y eso hace que cada uno interprete de forma diferente la historia. Es decir que para emitir un mensaje claro es necesario dar los datos completos para que no queden dudas respecto de la historia relatada. Esto mismo puede aplicarse a una organización.



Chile 2005

# La imagen. El imaginario

El proceso de comunicación se realiza en el marco de nuestras experiencias previas, nuestra cultura, como hemos visto anteriormente. En ese marco, percibimos y sacamos nuestras conclusiones de los procesos de comunicación en los cuales participamos. Este procesamiento da como resultado lo que pensamos y sentimos con respecto a algo, esa “imagen” es la construcción que hacemos y la que motiva nuestras acciones.

Así es como “... el abordaje de la imagen organizacional se convierte en un problema complejo, donde intervienen diversidad de factores, que van desde la gráfica, la publicidad hasta la cultura de la organización, el sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales, el comportamiento de la organización y la comunicación. En otras palabras, es un fenómeno en que el dinamismo, la heterogeneidad y la interdisciplinariedad no pueden obviarse si de estudiar dicho fenómeno se trata”.<sup>11</sup>

## **Dinámica grupal:**

**Actividad:** Relatar los cuentos en el que el zorro es protagonista y describir que características se le dan en cada uno.

## **El zorro, el mono y los demás animales**

Jean de La Fontaine, poeta francés, 1621-1695

Se reunieron los animales a la muerte de un León, que había

---

<sup>11</sup> Bendoyro Durán Pavel, Alonso Carvajal Orelvis, Cepeda García Jordania. “La imagen organizacional: una propuesta en su exploración desde un enfoque cualitativo”. <http://psicologia.sociales.ucv.edu.cu/4TO%20SIMPOSIO/Posters.htm> Disponible en: [www.creas.org/documentos/archivos-doc/comunic/imagenorg.doc](http://www.creas.org/documentos/archivos-doc/comunic/imagenorg.doc). Incluido en el Anexo II.

sido su soberano, para elegir nuevo rey. Sacaron de su estuche la corona real, que guardaba un dragón en oscuro subterráneo, y habiéndola probado, a nadie le ajustó bien. Unos tenían la cabeza muy chica, otros muy grande, algunos cornamentada.

El mono hizo también la prueba, riendo y bromeando, con acompañamiento de visajes y volteretas; la corona pasó por la cabeza como un aro, e hizo con ella tantas jugarretas y farsas, que la asamblea quedó divertidísima, y le aclamó rey.

El zorro solamente le negó el sufragio, sin declarar, empero, su oposición. Lejos de eso, felicitó al nuevo monarca, y le habló así:

Señor, yo sé y nadie más lo sabe, dónde esta oculto un gran caudal: no se os ignora que todo el tesoro escondido corresponde por ley a vuestra majestad.

El nuevo rey era devotísimo del becerro de oro: en persona corrió en busca del escondite, receloso de todos. Era una trampa, y en ella cayó.

El zorro, tomando la voz de los demás, le dijo:

¿Pretenderás todavía gobernaros, tú, que no sabes gobernarte?

Fue depuesto, y convinieron en que muy pocos son dignos de la corona.

### **Puesta en común del primer relato:**

Basar el diálogo en la pregunta: ¿qué virtudes y defectos tiene el zorro?, y escribir en una pizarra o papel las respuestas.

### **La apuesta entre el sapo y el zorro**

Cuento andino

El zorro tomaba agua en el río, y se encuentra con un sapo, al que le propone una prueba que consistía en correr hasta donde termina el río.

El sapo no lo pensó mucho y aceptó la prueba, la que se llevaría a efecto el día domingo. Sabía además, que el zorro pretendía burlarse ya que corría más fuerte. Es así que empieza a prepararse y a imaginar alguna manera para ganarle al zorro; de este modo,

reúne a sus familiares y los organiza para que entre todos le puedan ayudar a vencer al zorro y ganar la carrera.

El truco que utilizaría era que un sapo se ubicaría en el punto de partida, otro sapo un poco más allá y otro más allá, y así todos los sapos se ubicarían en el trayecto del río hasta llegar a la meta.

Y llegó el día de la carrera. Ambos animales estaban listos en la partida, para dar inicio a la prueba.

El zorro estaba muy contento porque tenía la seguridad de ganar y le dice al sapo:

Tú vas a correr primero, te adelantas media distancia, esa ventaja te daré, ya que corres más despacio que yo.-

- ¡No!, crooc, crooc, ¡partiremos juntos! Porque si yo te gano, después tú dirás que me diste mucha ventaja-, contestó el sapo.

El zorro burlón y sonriendo arguye:

- ¿Cómo vas a ganar tú?, eso nunca lo lograrás.

-¡Vamos a ver!, replicó el sapo.

El zorro aceptó la proposición del sapo y se da inicio a la carrera. Cuando el sapo se zambulle en el río, el zorro se pone a correr tranquilamente y sin apuro. Pasado un rato, el zorro preguntó:

- ¿Sapito, rana?

- ¡Croc, croc!, responde el rival. El zorro exclama:

- ¡Este sapito ya me está alcanzando!-

Continúan corriendo un trecho y el zorro volvió a preguntar:

- ¿Sapito rana?- y el sapo replicó. - ¡Croc, croc!.

- ¡Huy, este sapo me dio alcance, cómo es posible!, piensa muy extrañado el zorro y continúa corriendo, pero cada vez más rápido y decidido a derrotar al sapo.

Cuando iban por la mitad del trayecto, el zorro estaba demasiado cansado, pero corría a todo lo que su cuerpo daba y nuevamente preguntó:

- ¿Sapo rana?-

- ¡Croc, croc! escuchó la respuesta, pero la voz venía desde muy adelante.

El zorro se espantó de ver que el sapo le iba ganando y haciendo un esfuerzo mayor, intentó correr más fuerte pero.... Ya el sapo había llegado a la meta hacía rato y lo esperaba tranquilamente en el lugar en que acordaron sería la llegada, con su cuerpo completamente seco.

El zorro llegó cansado y con la tremenda lengua afuera, derrotado y muy avergonzado; no se explicaba cómo había podido perder la carrera.

El sapo estaba dichoso de su triunfo, logrado gracias a todos sus compañeros que se habían organizado para derrotar al zorro, ya que él solo nunca lo habría logrado.

### **Puesta en común:**

Basar el diálogo en las siguientes preguntas y escribir en una pizarra o papel las respuestas.

- ¿Qué virtudes y defectos tiene el zorro en el segundo relato? (escribir en una pizarra o papel las respuestas)
- ¿Qué diferencias hay entre los cuentos anteriores sobre lo que se piensa del zorro? ¿Por qué?

Para enriquecer la reflexión, podemos dar una definición enciclopédica del animal, por ejemplo: “El zorro es simplemente un mamífero perteneciente a la familia de los cánidos. Las especies más comunes son el zorro rojo o zorro común, que habita en Europa y en América; aunque diferentes especies se encuentran en casi todos los continentes”.

Teniendo en cuenta estos nuevos datos, continuar la reflexión formulando las siguientes preguntas.

- ¿Por qué se le damos esas características?
- ¿Qué imaginario tenemos del zorro en las diferentes culturas?

## **Dinámica grupal:**

**Objetivo:** Sistematizar los conceptos surgidos de la dinámica anterior mediante el análisis del texto reproducido a continuación. Se procurará en el análisis esbozar pautas a tener en cuenta en la comunicación con las personas, grupo u organizaciones.

## **El Imaginario. La imagen organizacional <sup>12</sup>**

Lo real y objetivo es un aspecto externo a la persona, que es vivenciado a partir de la percepción que esa persona tiene de lo real. Es decir que, el mundo externo del que tomamos conciencia, es una realidad mediatizada por nosotros.

La recreación que hacemos del mundo externo, da origen al mundo interno.

Cada uno de nosotros no reacciona ante una realidad neutral, sino que nuestra reacción está inducida por la percepción que de esa realidad poseemos. Esta percepción constituye, para cada uno de nosotros, la realidad.

La realidad de cada ser humano se constituye básicamente de símbolos. Los símbolos tienen un papel fundamental en el pensamiento humano, pero ha de tenerse en cuenta que todo símbolo introduce en la señal, elementos capaces de confundir. Si bien es cierto que una imagen vale más que mil palabras, no es menos cierto además, que una imagen pueda representar mil cosas diferentes.

En el sentido de ideas transmitidas - percibidas, las imágenes son símbolos, por lo cual su casuística pertenece a la del universo simbólico.

Entendemos por imagen al total de percepciones e interrelaciones de pensamiento, que cada persona asocia a una entidad.

El conocimiento de cada ser humano está basado en un conjunto de imágenes que conserva de la experiencia con diversas entidades.

---

<sup>12</sup> Schneinsohn Daniel. *Comunicación estratégica*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1999. Pag. 104.

Puesto que la persona actúa en base a su conocimiento subjetivo, su comportamiento dependerá en gran parte, de las imágenes que habiten en su mundo interno.

### **Imaginando a la empresa**

Una empresa, al igual que todas las entidades, es generadora de imágenes. La empresa es percibida y aprendida en imágenes.

Una empresa es, para quien la percibe, la imagen que de esa empresa aquella persona tiene.

Cotidianamente una empresa lleva a cabo diversos actos, los cuales -y a veces sin que la empresa así lo considere- se constituyen como mensajes.

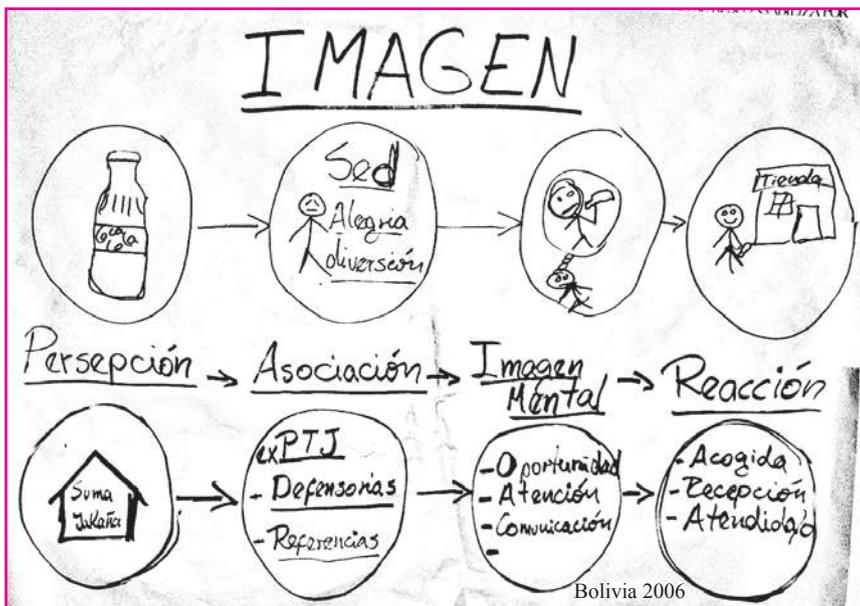
En el receptor de estos mensajes opera una síntesis de diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias, las cuales le generan una imagen. Esta imagen marca en él un rastro, una huella, que a modo de estereotipo, determinará las opiniones, decisiones y, en general, cualquier acto con respecto a esa empresa.

Percepción → Asociación → Imagen mental → Reacción

Toda actitud respecto a la empresa dependerá de: un componente cognoscitivo; un componente afectivo; un componente de conducta y acción.

Cada individuo, con la imagen que de la empresa posee, se extiende en una imagen generalizada que, al ser compartida por un conjunto de diversos públicos, configuran la imagen pública de la empresa en cuestión.

La imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa.



## Un proceso de comunicación inevitable

La experiencia de vida y lo que se ha compartido hasta aquí confirman que “es imposible no comunicar” ya que todo comunica. Por eso, es importante tener en cuenta cada aspecto del proceso de comunicación en el que se va a intervenir, desde las actitudes, posturas corporales, vestimenta, etc., hasta la arquitectura, decoración y distribución de espacios.

Asimismo, comprender la comunicación como un proceso <sup>13</sup> en el que intervienen activamente todas las personas o grupos involucrados lleva a procurar que este proceso se realice potenciando las posibilidades de los interlocutores. Cuando se quiere iniciar o intervenir, se debe asumir la responsabilidad de incentivar ese proceso en el marco de los objetivos propuestos por el grupo u organización.

Todo esto lleva a poner especial atención y procurar conocer lo más profundamente posible a las personas, los grupos, las instituciones u organizaciones para tener en cuenta sus características y situación, y de ese modo poder minimizar las interferencias de todo tipo.

<sup>13</sup> Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. *Diccionario de la Real Academia Española*.

# EL IMAGINARIO

- No SOMOS NEUTROS
- EN EL ENCUENTRO CON EL OTRO, YA TENEMOS UNA IMAGEN PREVIA DE CÓMO ES EL OTRO.
- NO EXISTE UNA PERCEPCIÓN ÚNICA DE LA REALIDAD.
- SOMOS SERES SINCRÉTICOS.
- CONSIDERAR AL SER HUMANO COMO SER INTEGRAL

- BIOLÓGICO
- COGNOSCITIVO
- EMOCIONAL
- CULTURAL.
- SOCIAL
- CONDUCTA Y ACCIÓN



Uruguay 2004

# Las personas y grupos interlocutores

---

## Vínculos y articulaciones

Si comprendemos a la comunicación como un proceso en el que interactúan personas (individualmente y en grupos) es importante tener en cuenta los distintos contextos o espacios en los que se producen y las características de cada uno. De este modo, se produce una especie de cadena que involucra a los distintos niveles en forma consecutiva, por lo cual se genera una interrelación que sustenta y potencia a cada uno de los integrantes.

Si bien esta es una distinción que ayuda a poder planificar con más especificidad la intervención en los procesos de comunicación teniendo especialmente en cuenta a las personas interlocutoras en diferentes circunstancias, la división no es estanco y entre unas y otras hay estrechas relaciones ya que las mismas personas o grupos pueden participar de más de un espacio a la vez y tener fuertes influencias entre sí, por eso la comunicación en el grupo u organización es dinámica e involucra a todos los espacios permanentemente.

**Vínculos y articulaciones en la organización:** La comunicación en este caso se da entre las distintas instancias, tales como: asambleas, juntas directivas o directorios, niveles de conducción, equipos de trabajo, y todo personal rentado y voluntario que participe de las actividades y tareas.

**Vínculos y articulaciones de la organización:** Esta es la instancia en la cual los procesos de comunicación se producen con lo inmediato del gru-

po u organización. Puede subdividirse en dos grupos importantes. En el primero la relación se da ente las personas o grupos involucrados en el trabajo de la organización y que son los destinatarios de la propuesta. En el segundo puede ubicarse a otros grupos u organizaciones con los que la relación es por semejanza, complementariedad o colaboración de la tarea que se realice así como otros vínculos institucionales.

**Visibilidad en la sociedad civil:** Este es el espacio más amplio y que involucra a la sociedad en general, especialmente enfocada hacia los movimientos sociales, las diferentes instancias del estado, los medios de comunicación –comunitarios o masivos-, etc. La visibilidad requiere de una estrategia específica para estos últimos como los interlocutores de mayor importancia.

**Incidencia en políticas públicas:** Entendemos que la incidencia en políticas públicas “Contempla la realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas que brinden soluciones efectivas a los problemas de la ciudadanía, con la finalidad de lograr cambios específicos en el ámbito público que beneficien a amplios sectores de la población o a sectores más específicos involucrados en el proceso”<sup>14</sup>. Si bien este tema excede los objetivos de esta publicación, la incluimos como una etapa posible de la tarea de un grupo u organización que tiene su sustento, entre otras cosas, en la manera en que se planifique y se realiza la comunicación organizacional. (Más información sobre Incidencia Políticas Públicas en [www.creas.org](http://www.creas.org))



Colombia 2005

<sup>14</sup> Propuesta ciudadana - [www.propuestaciudadana.org.pe](http://www.propuestaciudadana.org.pe)

## Mapeo de vínculos y relaciones

### Dinámica grupal:

Para completar el cuadro, pueden dividirse en grupos por organización o por actividades afines. En caso de no ser posible, se completará individualmente.

Vínculo y articulaciones	Nos vinculamos con:	Nos relacionamos en / por:	Qué medio usamos
En la organización			
De la organización (destinatarios de la propuesta)			
De la organización (grupos u organizaciones semejantes, complementarias, etc.)			
Visibilidad en la sociedad civil			

Compartir en plenario las dificultades que tuvieron para realizar la consigna.

*Vínculos y articulaciones  
en la organización.*

*Vínculos y articulaciones  
institucionales*

*Grupos y/o personas  
con las que se trabaja.*

*Visibilidad en la  
sociedad civil.*

*Capacidad de incidencia  
en políticas públicas.*

## Perfil de las personas y grupos interlocutores

### Ponerse en los zapatos de otro

La expresión “ponerse en los zapatos de otro” es precisamente la empatía, es decir, el esfuerzo que realizamos, consciente o inconscientemente, para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado. Dicho de otro modo, es la capacidad que tenemos para ponernos en el lugar de los demás, identificarnos con el otro y procurar comprenderlo.

Para iniciar o intervenir en un proceso de comunicación, lo primero que debemos hacer es escuchar, ver, sentir: conocer a las personas y las dinámicas grupales de las que participan y posibilitar así la empatía.

Cuando no es posible tener un contacto personal con las personas interlocutoras, debemos reunir la información necesaria para saber quiénes son, cómo son, qué hacen, qué les gusta, cuáles son sus hábitos, costumbres, culturas, etcétera.

Los grupos interlocutores de un grupo u organización, llamados en general públicos, se constituyen de acuerdo con la relación que las personas que lo integran tengan con el grupo u organización. Ejemplos de público pueden ser el grupo de quienes recurren a los servicios que se brindan, las personas voluntarias, el equipo de trabajo, entre otros.

“Una organización, al diferencia a sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones en relación con ella, que desarrollan unos roles específicos para cada posición, lo que llevará a que tengan intereses particulares en función de dichos roles de público.”<sup>15</sup>

Siempre será de utilidad sistematizar el perfil de los interlocutores o públicos como parte del diagnóstico que se realice a los fines de facilitar y precisar la planificación.

La siguiente lista incluye algunos datos que pueden ayudar a la sistematización de los perfiles<sup>16</sup>:

<sup>15</sup> Capriotti Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Buenos Aires.

<sup>16</sup> Esta lista ha sido revisada, corregida y completada en los talleres realizados.

- Definición del vínculo con el grupo u organización: en la organización, de la organización, visibilidad.
- Estudios: primarios completos, primarios incompletos o menos; secundario completos, secundario incompletos; universitario completos, universitario incompletos.
- Nivel económico: necesidades básicas insatisfechas; necesidades básicas satisfechas, necesidades básicas satisfechas más...; capacidad de ahorro.
- Rango de edad.
- Sexo.
- Trabajo: ocupados; desocupados; autónomos / independientes; trabajos eventuales; subsidios del Estado.
- Vivienda: propia, alquilada, usurpada; en terreno propio, en terreno ajeno; servicios de luz, agua, cloaca, gas, teléfono.
- Estado civil: casado, divorciado, soltero, concubinato; mujer jefa de hogar, varón jefe de hogar.
- Cantidad de hijos.
- Acceso a los medios de comunicación: prensa, diarios, revistas; radio; televisión por aire, televisión por cable, televisión satelital; internet (web, correo-e).
- Espacios de encuentro: plaza, feria; deportes; club, asociación vecinal, iglesia.
- Tipo de música que escucha y o interpreta: cumbia, rock, pop, tradicional.
- Fiestas de las que participa: religiosas, populares,
- Deportes preferidos: fútbol, tenis, rugby, básquet, béisbol, golf.
- Estructura familiar: mamá, papá, nena, nene; abuela, nietos; abuela, hija/madre, hijos/nietos.
- Religión: católica romana, anglicana, protestante, evangélica, pentecostal, otra.
- Nacionalidad.
- Origen étnico, cultural.
- Idioma: materno; otros idiomas.
- Tipo de alimentación.
- Cuidado de la salud: hospital público, sistema privado, mutual, sindicato, etc.

- Migrantes (de dónde a dónde).
- Aspiraciones.
- Principal carencia (que se observa).
- Principal necesidad (que ellos expresan).

### **Dinámica grupal:**

**Objetivo:** Definir el perfil de un grupo de interlocutores o público.

Es recomendable que los participantes se dividan en grupos por organización o por actividades afines.

**Actividad:** Tomar un grupo interlocutor o público de cada uno de los espacios de vínculos y articulaciones y procurar dar la información del perfil que le corresponda.

### **Preguntas guías:**

- ¿Cuál es su vínculo con el grupo u organización? ¿Qué los nuclea como un público de la organización?
- ¿Pertencen a una misma área geográfica (pueblo, barrio)?
- ¿Comparten un mismo espacio físico (escuela, iglesia)?
- ¿Tienen una misma identidad cultural? ¿Comparten un mismo interés?
- ¿Tienen en común una misma problemática social, política, educativa, sanitaria, etcétera?

**Puesta en común:** Se comparten las experiencias, dificultades y facilidades para la determinación de los perfiles



# Diagnóstico

---

Entendemos por diagnóstico al análisis organizado de una realidad determinada por un alcance geográfico y poblacional con el fin de identificar y priorizar los problemas, sus causas y consecuencias.

En este sentido nos parece de utilidad aplicar la metodología propuesta por Joan Costa<sup>17</sup> (ver imagen en página 42) que la explica de la siguiente manera:

“Este modelo presenta dos ejes con sus polos. Verticalmente están interconectadas la Identidad y la Imagen. Horizontalmente se encuentran los Actos y los Mensajes. En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, que da sentido y valor diferenciados al conjunto; es una especie de “transformador” de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público.

El eje horizontal expresa el hacer y el comunicar a través del Cómo. Verticalmente, el Cómo transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, y tal transformación incluye el Cómo ésta se configura y se instala en el imaginario colectivo”.<sup>18</sup>

Este Cómo, Cultura organizacional, puede definirse como el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los miembros de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento que, por supuesto, también su forma de comunicación.

Comprender la comunicación como un proceso de diálogo y, consecuentemente, de intercambio e influencias mutuas entre personas y gru-

---

17 Joan Costa: comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Es consultor de empresas y profesor universitario.

18 Costa Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI* – Buenos Aires, La Crujía Ediciones. 2º ed., agosto 2003. Pag. 194.

pos en un contexto determinado, nos lleva a pensar que la cultura de un grupo u organización se forma en la interacción de la dinámica de los vínculos y relaciones tanto internos como externos.

Esta propuesta de diagnóstico se centra principalmente en la evaluación de los resultados tomando como base el relevamiento que se haga del Quién somos para los demás, La imagen, entendiendo que es en las personas interlocutoras que se refleja en última instancia lo adecuado y la pertinencia de la tarea que se realice en una organización. Recordemos que “En el receptor de estos mensajes opera una síntesis de diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias, las cuales le generan una imagen. Esta imagen marca en él un rastro, una huella, que a modo de estereotipo, determinará las opiniones, decisiones y, en general, cualquier acto con respecto a esa empresa”.<sup>19</sup>

Este nivel de importancia es reconocido al tener en cuenta que: “La imagen, portadora de la identidad cultural de la organización, es formada por los públicos en virtud de la comunicación. Sólo a través de la comunicación llega la información acerca de las características de la organización que la hacen merecedora de la confianza y selección de sus públicos. Es incuestionable la necesaria observancia de la relación identidad – cultura – comunicación - imagen, así como de resaltar el papel de la comunicación interna en la conformación de cultura e identidad, fundamento de la imagen de la organización”.<sup>20</sup>

Cabe destacar que en el caso de grupos u organizaciones que actúan en la sociedad civil, no se espera que la imagen que puedan tener los diferentes grupos interlocutores o públicos sea siempre y necesariamente positiva. Suele ocurrir que una imagen negativa de un público determinado no haga otra cosa que confirmar el sentido y pertinencia de la organización.

---

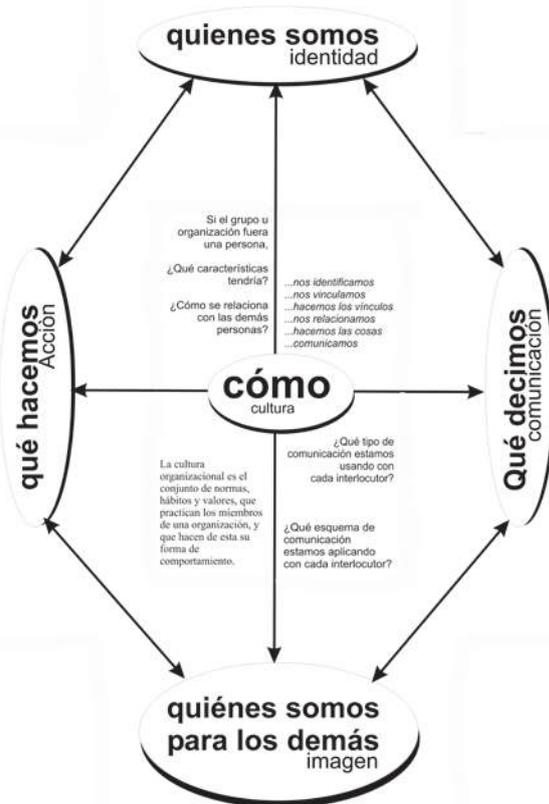
19 Schneinsohn, Daniel. Op. cit. Citado completo en página 29.

20 Leyva Barciela, Elba, “Identidad y cultura organizacional”, <http://www.dict.uh.cu/Revistas/UH/N%FAmero%20259/Art%EDculos%20Word/09%20identidad%20y%20cultura%20organizacional.rtf>. Publicado en el Anexo II.

Cómo nos llamamos:	
Cuál es nuestra región, pueblo, ciudad:	
Para qué estamos:	
Cómo estamos organizados: asamblea, junta directiva, mesa de trabajo, empoderado, etc.:	

Visión:	
Misión:	
Objetivo General:	
Valores:	

Algo más que nos identifique:



Acción	dirigida a:

Qué hicimos (que medios usamos)	Para quién

Quién	Qué dice / piensa

## **Dinámica grupal:**

**Objetivo:** Aplicar este esquema a la realización de un diagnóstico.

**Actividad:** Reunirse en grupos por organización o por actividades afines y cada grupo elegirá una de las organizaciones representadas como modelo para el ejercicio. La actividad se compone de dos etapas, en la primera se distribuyen las hojas con las primeras tres partes del esquema por separado (Quiénes somos, identidad; Qué hacemos, acción; Qué decimos, comunicación). Las hojas se entregan a medida que se completa la anterior. (Las muestras se encuentran en las páginas siguientes.)

**Puesta en común:** Se pegan las hojas en un papel grande de acuerdo con la posición que corresponde al esquema. Se comparten los contenidos prestando atención a la correlación y coherencia entre ellas.

En la segunda etapa de la actividad se entregan a los mismos grupos la hoja "Quiénes somos para los demás (imagen)". En caso de realizarse esta dinámica en un taller, se completará esta en función de lo que conocemos acerca de la imagen que se tenga de la organización elegida (lo que nos guste y lo que no nos guste). En caso de realizar el diagnóstico en una organización, es conveniente reunir esta información con anterioridad. Tener en cuenta a las interlocuciones definidas en "Vínculos y articulaciones" ya definidas en esta publicación.

**Puesta en común:** Cada grupo integrará la hoja integrándola al modelo.

Cada grupo analiza en plenario las coherencias y las incoherencias del cuadro formado, observando el eje vertical (Quiénes somos, identidad, y Quiénes somos para los demás, imagen), teniendo en cuenta el eje horizontal y la comunicaciones realizadas tanto por medio de las acciones como de los mensajes. Las intervenciones se registran en un papel grande.

Continuando con el diagnóstico, se entrega la hoja "Quiénes somos para los demás, imagen" a los mismos grupos ya organizados. Cada grupo colocará las características de la cultura de la organización elegida.

En plenario se completa el esquema y se analiza cuáles características culturales de la organización influyen en la imagen.

Finalmente, se comparten reflexiones y conclusiones.

Cómo nos llamamos:	
Cuál es nuestra región, pueblo, ciudad...	
Para que estamos:	
Cómo estamos organizados (asamblea, junta directiva, equipo de trabajo, empleados, etc.):	

Visión:	
Misión:	
Objetivo General:	
Valores:	

Algo más que nos identifique:



Acción	dirigida a:

**qué hacemos**  
Acción

# Qué decimos comunicación

Qué hicimos (que medios usamos)	Para quièn

# quiénes somos para los demás

imagen

Quién	Qué dice / piensa

Si el grupo u  
organización fuera  
una persona,

¿Qué características  
tendría?

*...nos identificamos*

*...nos vinculamos*

¿Cómo se relaciona  
con las demás  
personas?

*...hacemos los vínculos*

*...nos relacionamos*

*...hacemos las cosas*

*...comunicamos*



La cultura  
organizacional es el  
conjunto de normas,  
hábitos y valores, que  
practican los miembros  
de una organización, y  
que hacen de esta su  
forma de  
comportamiento.

¿Qué tipo de  
comunicación estamos  
usando con  
cada interlocutor?

¿Qué esquema de  
comunicación  
estamos aplicando  
con cada interlocutor?

## Otras metodologías de diagnóstico

Esta metodología de diagnóstico, también puede complementarse con otras técnicas.

Se puede utilizar el “Árbol de problemas” para profundizar en una problemática principal, sus causas y consecuencias. Esta técnica está ampliamente explicada en la publicación de Creas “Planificación, monitoreo y evaluación y diversificación de recursos”.<sup>21</sup>

Un recurso que permite analizar la situación de la organización y su contexto es el FODA o DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). El análisis debe ser realizado de acuerdo con la perspectiva de la comunicación.

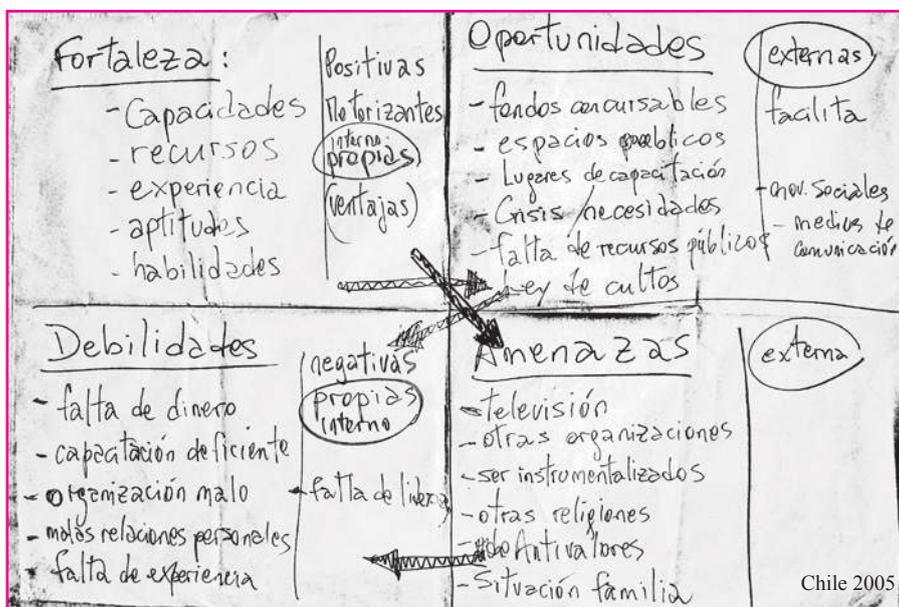
Esta técnica se basa completando un cuadro como el que se reproduce en la página 51. Para ello, el grupo debe tener en cuenta que: a) las Fortalezas y las Debilidades son propias o internas de la organización y deberían surgir de una evaluación; b) las Oportunidades y las Amenazas son las que muestran el contexto sobre las que no tenemos un control directo.

Una vez que el grupo haya completado el cuadro, realiza un análisis correlacionando la información vertida en él.



21 Luz Manzini, Mara y Shikiya, Humberto M.; Planificación, monitoreo y evaluación y diversificación de recursos. Buenos Aires, Creas, 4ta. ed., 2006. Disponible impresa en Creas o en [www.creas.org/documentos/documentos.htm](http://www.creas.org/documentos/documentos.htm).

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	Fortalezas / Oportunidades	Debilidades / Oportunidades
Oportunidades	<p>¿Qué Fortalezas permiten aprovechar las oportunidades?</p> <p>¿Qué Fortalezas permiten superar las debilidades?</p>	<p>¿Qué Debilidades impiden aprovechar las oportunidades?</p>
Amenazas	Fortalezas / Amenazas	Debilidades / Amenazas
	<p>¿Qué Fortalezas permiten disminuir las amenazas?</p>	<p>¿Qué Debilidades ponen en riesgo frente a las amenazas?</p> <p>¿Qué Debilidades nos llevan a perder las oportunidades?</p>



En una institución o grupo de trabajo, planificar es realizar un plan general metódicamente organizado para obtener los objetivos planteados.

La planificación estratégica es considerada una herramienta que articula las acciones, los recursos económicos y humanos, los modos de tomar decisiones y las relaciones internas y externas para alcanzar los objetivos deseados por la organización.

Cuando se planifica es muy importante que participen todos los miembros de la organización para que el resultado no sea la suma de proyectos. Es decir que el resultado del proceso de planificación será el eje fundamental con el cual todos los integrantes de la organización estarán comprometidos, razón por la cual la comunicación es fundamental.

Con respecto al proceso de la planificación de la comunicación, se va reuniendo lo elaborado en las distintas etapas recorridas, comenzando con el "Mapeo de vínculos y relaciones", perfiles de interlocutores. Se adjudica un orden de prioridades a cada uno de los vínculos y relaciones existentes por cada espacio de comunicación para ir abordando uno por uno en la planificación.

En la planificación se tendrán en cuenta a los interlocutores priorizados y se procurará describir acciones de comunicación precisas y concretas. También serán consideradas otras acciones propias de la organización que pueden no ser específicamente de comunicaciones, pero que influyen en la interlocución.

## **Ficha para la planificación del desarrollo comunicacional**

Utilizamos el esquema de preguntas básicas aplicable a la planificación de un proceso de comunicación que, si bien como todo esquema es

Con quién es la comunicación	Con qué objetivo específico	Qué se comunica	Por qué medio o espacio	Quién comunica (de la organización)	Con qué recursos y capacidades	Cuándo
Interlocutores / Destinatarios	Objetivos específicos	Metas y resultados	Actividades	Persona responsable	Presupuesto Capacitación	Cronograma

simplista, nos ayuda, en primera instancia, a organizar para luego profundizar lo necesario en cada caso.

Cabe aclarar que los títulos de la parte inferior de cada columna se corresponden con las distintas celdas de la matriz del marco lógico <sup>22</sup> y a otras etapas de una Planificación, Monitoreo y Evaluación -PME- general de una organización para facilitar su realización.

## Para una política de comunicación

Definir una política institucional implica la necesidad de delimitar el tema, sus alcances, lo que se puede o debe hacer, lo que no se puede o no debe hacerse; cuyo objetivo es definir y aplicar un conjunto de normas, modelos y principios para planificar y ejecutar las acciones de una organización, que le den continuidad institucional y establezcan metas claras y coherentes.

En este sentido, la política de comunicación de una organización necesita una planificación de la organización en su totalidad, ya que debe incluir elementos de la misma, tales como visión, misión, objetivos generales, valores, y definir cómo la comunicación aportará a ellos.

“Las políticas de comunicación, en consecuencia, hacen referencia al conjunto de normas, modelos y principios que rigen los procedimientos de la comunicación. Para Beltrán, política comunicacional es el conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales, organizadas en un conjunto coherente de principios de actuación y normas, aplicables a los procesos o actividades de comunicación”. <sup>23</sup>

Las metodologías propuestas para la definición de los grupos interlocutores, el diagnóstico y la planificación son recursos imprescindibles para la elaboración de la política comunicacional, la cual deberá articularse explícitamente para permitir la realización de una planificación en comunicaciones.

22 Luz Manzini, Mara y Shikiya, Humberto M. Op. cit.

23 Rosillón, Lisbeth y Villalobos, Orlando; “La clave de lo comunicacional en el liderazgo de las ONG”, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n55/rosillonvillalobos.html>.

# Principios cristianos de la comunicación

---

La información y la comunicación están transformando profundamente el mundo en que vivimos. En vez de contribuir a crear comunidad y la solidaridad, la comunicación pública tiende hoy a reforzar las divisiones, ensanchar la distancia que separa a los pobres de los ricos, consolidar la opresión y deformar la realidad a fin de perpetuar sistemas de dominación y someter a las masas silenciadas a la manipulación de los medios de información. Y, sin embargo, la comunicación sigue siendo el don mayor que Dios ha hecho a la humanidad, sin el cual no podemos ser verdaderamente humanos, reflejo de la “imagen de Dios”. Tampoco podríamos disfrutar de la vida en común en grupos, comunidades y sociedades que poseen diferentes culturas y diferentes modos de vida.

Lo que ha impulsado a los miembros de la Asociación Mundial para la Comunicación Cristiana (WACC) a examinar sus prácticas y políticas de comunicación, fundándose en la Buena Nueva del Reino, es tanto el potencial de solidaridad que tienen los medios modernos de comunicación como las amenazas que entrañan para la humanidad.

Las orientaciones que se exponen a continuación son una expresión de nuestro testimonio común de Jesucristo y de la esperanza que Él nos ha dado mediante el poder transformador de su propia comunicación.

### **La comunicación desde una perspectiva cristiana**

Jesús anunció la venida del Reino de Dios y nos encomendó la misión de proclamar la Buena Nueva a todas las naciones hasta la consumación de lo siglos. Escuchar la Buena Nueva, vivir por ella y dar testimonio de ella: he ahí la vocación básica de todo cristiano.

Para poder cumplir esa tarea, los cristianos han recibido la promesa del poder del Espíritu Santo. Es ese Espíritu el que puede convertir la confusión de Babel en un Pentecostés de auténtico entendimiento. Pero el Espíritu “sopla de donde quiere” (Juan, 3:8), y nadie, ni iglesia ni grupo religioso, puede pretender controlarlo.

La Buena Nueva se dirige a la persona en su totalidad y a todas las personas. Oramos por la venida del Reino y por nuestro pan de cada día, por el reinado de Dios en el mundo futuro y en el “aquí y ahora”. Para los comunicadores cristianos, lo material y lo espiritual forman parte uno del otro.

La comunicación del propio Cristo fue un acto de entrega personal. Jesús “se despojó a sí mismo, tomando forma de siervo” (Filipenses 2:7). Sirvió a todos, pero asumió la causa de los materialmente pobres, de los enfermos de espíritu, de los parias de la sociedad, de los débiles y oprimidos. Del mismo modo, la comunicación cristiana debe ser un acto de amor que libera a todos los que participan en ella.

El Evangelio, que es el anuncio de la Buena Nueva a los pobres, necesita ser reinterpretado constantemente desde la perspectiva de los pobres y los oprimidos. Esta exigencia es un desafío a la jerarquías eclesiásticas para que se desvinculen de las estructuras de poder que mantienen a los pobres en una situación de subordinación. En ese sentido, La Buena Nueva a los pobres implica una auténtica reconciliación gracias a la cual es posible reafirmar la dignidad de todas las personas.

Al aceptar la soberanía de Cristo, los comunicadores cristianos anteponeamos la proclamación del Reino de Dios a la de nuestras iglesias divididas. Las iglesias no existen para sí mismas sino por el Reino. Por ello, el comunicador cristiano da preferencia a la comunicación ecuménica para que los cristianos de diversas denominaciones puedan hablar con una sola voz, dando así testimonio del cuerpo único de Cristo.

Los comunicadores cristianos, como testigos del Reino, deben suscitar y reflejar el testimonio común de la Iglesia. La vida de los cristianos, así como la labor de los comunicadores, tiene que liberarse del individualismo que caracteriza a ciertas culturas y tradiciones. Es preciso volver a descubrir lo que significaba la iglesia confesante y comunicante para la comunidad cristiana primitiva.

La Iglesia, como comunidad de creyentes, es el instrumento elegido por Dios para propagar el Reino, pues su misión es encarnar y testificar los valores fundamentales del Reino como ser la unidad, la reconciliación, la igualdad, la justicia, la libertad, la armonía, la paz y el amor (“shalom”).

Además, los comunicadores cristianos son conscientes de los misterios de Dios y los respetan. Los caminos de Dios no se pueden aprehender y menos aún explicar. Del mismo modo, la corona de la creación divina -el ser humano- jamás se podrá llegar a comprender plenamente. Por ello, los comunicadores cristianos no olvidan en ningún momento su incapacidad para hablar acerca de Dios y siempre tienen presente el “misterio” cuando relatan la historia del pueblo de Dios.

El fin último de la comunicación de los cristianos es glorificar a Dios. En ese sentido, toda comunicación cristiana es un acto de adoración, una alabanza a Dios por medio de la palabra y la acción compartidas de una comunidad que vive consciente de la presencia de Dios. La comunicación cristiana se encuentra ante la tarea de dar testimonio del poder transformador de Dios en todos los aspectos de la vida humana. Pablo dice de sí mismo y de todos los servidores de la Palabra que lo son “para alabanza de su gloria” (Efesios 1:12) y de ese modo “colaboramos para vuestro gozo” (2º Corintios 1:24). La Gloria de Dios y el gozo del pueblo deben ser el sello distintivo de toda comunicación cristiana.

## **La comunicación crea comunidad**

Muchos temen o deploran hoy la pérdida de comunidad y del espíritu comunitario. Los medios de comunicación masiva, en vez de acercar a la gente, suelen aislarla o dividirla. Y sin embargo, la comunicación, incluido el empleo de los medios alternativos, puede revitalizar a las comunidades y reavivar el espíritu comunitario, porque el modelo de la comunicación auténtica, al igual que el modelo de toda comunidad, es abierto e inclusivo antes que unidireccional. y excluyente.

Ahora bien, la comunidad no debe entenderse únicamente como el ámbito local. Es preciso que emerja una comunidad de pueblos y naciones, así como una comunidad de iglesias y religiones, para que la humanidad pueda sobrevivir. En consecuencia, uno de los objetivos de nuestro trabajo es derribar las barreras de toda clase que impiden el desarrollo de comunidades con derechos y justicia para todos -en particular, las barreras de raza, sexo, clase, nación, poder y riquezas. La comunicación auténtica no puede realizarse en un clima de división, alienación, aislamiento y separación que perturba la interacción social, la impide o deforma.

La comunicación verdadera se ve facilitada cuando la gente se une sin tener en cuenta las diferencias de raza, color o convicción religiosa, y cuando hay una aceptación y un compromiso mutuos.

## **La comunicación es participativa**

Los medios de comunicación masiva están organizados conforme a líneas que siguen una sola dirección: de arriba hacia abajo, del centro a la periferia, de unos pocos hacia la mayoría, del “rico” en información al “pobre” en información. Este estado de cosas ha condicionado la mente de mucha gente, no solo por el contenido de la información que se transmite, sino también porque se ha creado una “mentalidad de media masivo”. Muchos piensan que así deben trabajar esos medios, Incluso a quienes

propugnan una corriente de información horizontal, a menudo sólo les preocupa el aumento del número de canales, la diversificación del contenido y la multiplicación de los medios a nivel local. Siguen adhiriendo al principio básico de la transmisión “vertical”.

Por otra parte, hay actualmente una conciencia cada vez mayor de que los individuos y los grupos tienen necesidades en materia de información y comunicación que los medios masivos de comunicación no pueden satisfacer. Las técnicas modernas de comunicación podrían permitir o desarrollar un grado de participación mucho más elevado del que están dispuestos a consentir quienes controlan los sistemas.

La comunicación es, por definición, participativa. Es un proceso de dos direcciones. Es interactiva, porque hace compartir un mensaje y permite establecer y mantener las relaciones sociales. Cuanto mayor alcance y poder tengan los medios de comunicación, más grande será la necesidad de que la gente intervenga en actividades de comunicación propias, locales o entre grupos. De ese modo se podrán descubrir y desarrollar formas tradicionales de comunicación.

Solamente cuando las personas son sujetos y no objetos de la comunicación, están en condiciones de desplegar todas sus posibilidades, tanto individual como colectivamente. La comunicación se considera en la actualidad una necesidad individual y social de tan fundamental importancia que se reconoce como un derecho humano universal. Como tal, engloba las libertades tradicionales de expresión y de buscar, recibir y difundir información. Ahora bien, a esas libertades añade una nueva noción -tanto por lo que respecta al individuo como a la sociedad- a saber, la de acceso, participación y flujo de información bidireccional.

La comunicación participativa puede poner en tela de juicio las estructuras autoritarias de la sociedad, de las iglesias y de los medios de comunicación, democratizando, al mismo tiempo, nuevos sectores de la vida. También puede impugnar algunas de las “normas profesionales” vigentes en los medios, al amparo de las cuales solo las personas poderosas, ricas y atractivas monopolizan la escena, excluyendo a la gente corriente, sean hombres, mujeres o niños. Por último, la comunicación participativa puede aportar a la gente un nuevo sentido de dignidad humana, una nueva experiencia de comunidad y el disfrute de una vida más plena.

## **La comunicación libre**

Los medios masivos de comunicación son una forma de poder y a menudo un engranaje del sistema de poder. Por lo general, están estructurados de tal modo que refuerzan el status quo en provecho de quienes

detentan el poder económico y político. Así, el poder de los medios masivos tiene un efecto dominador contrario a la comunicación auténtica.

No podemos comunicarnos con personas a quienes consideramos “inferiores”, si no las respetamos como seres humanos. Solamente podemos darles información o venderles “productos elaborados por los medios masivos”. La comunicación auténtica implica reconocer que todos los seres humanos tienen el mismo valor. Cuanto más explícita es la igualdad en las relaciones humanas, más fácilmente surge la comunicación.

Hay maneras brutales y sutiles de silenciar al pueblo. Los dictados del nacionalismo moderno y las exigencias de las ideologías dominantes son ejemplos de cómo se ha recortado la libertad y se han suprimido las opiniones divergentes. Cuando los medios masivos de comunicación se jactan de la libertad de prensa y difusión o la reclaman a gritos, habría que preguntarles: ¿qué libertad? ¿y la de quién? La libertad de comunicación está ligada a la búsqueda de comunidad y de satisfacción de las necesidades individuales y sociales de todos y no únicamente de unos pocos.

La comunicación que libera capacita a las personas para que expresen sus propias necesidades y las ayuda a actuar juntas para subvenir a esas necesidades. Refuerza su sentimiento de dignidad y pone de relieve su derecho a participar plenamente en la vida de la sociedad. Está encaminada a la construcción de estructuras sociales más justas, más igualitarias, y de contribuir mejor al respeto absoluto de los derechos humanos.

## **La comunicación, presta apoyo y desarrollo a las culturas**

Un cultura popular básica y una identidad cultural propia forman parte de la dignidad de la persona humana. Son numerosos los países y los pueblos que están redescubriendo y redefiniendo su identidad cultural básica. Esto es particularmente urgente cuando los valores relativos a la cultura, el idioma, la religión, el sexo, la edad y el origen étnico o racial han sido atacados o tratados con desprecio por miembros de otros grupos culturales.

Tal como se están estableciendo en la actualidad, las estructuras mundiales de comunicación constituyen una amenaza para la culturas y prioridades de muchos países. Lo que es más grave aún, las industrias del espectáculo, particularmente la televisión y los video programas están creando un medio ambiente de comunicación alienado y alienante.

Los criterios occidentales a que se ajustan los medios masivos de comunicación ya han sido adoptados por las elites nacionales de los países del Sur. Se han fijado las “normas” de lo que se puede clasificar como “profesional” en las producciones de los medios de comunicación, impidiendo a menudo la aparición de formas alternativas de comunicación.

Los comunicadores tienen hoy la tremenda responsabilidad de utilizar e idear formas autóctonas de comunicación. Tiene que crear un ámbito simbólico de imágenes y significados mutuamente compartidos en el que se respete la dignidad humana y los calores religiosos y culturales que constituyen la médula contemporánea con sus variadísimas culturas, que revelan la riqueza de la imagen de Dios en toda su diversidad.

## **La comunicación es profética**

Muchas personas que trabajan en los medios de comunicación están procurando interpretar los signos de los tiempos, porque ello forma parte de la tarea de información pública en la que están comprometidos. Para los cristianos, los acontecimientos cotidianos son parte de la agenda de Dios para la acción. En ella los planes de Dios se revelan a través de las cambiantes circunstancias y de las nuevas oportunidades. Para discernir e interpretar correctamente la realidad, los comunicadores cristianos deben escuchar a Dios y dejarse conducir por el Espíritu. Este es un requisito de toda labor profética.

Sin embargo, las palabras no son más que una parte de la profecía. Adquieren verdadero sentido solo cuando van acompañadas de la acción. La comunicación profética se expresa en palabras y en obras. Debe estar dispuesta a desafiar a principados y potestades, y ello puede implicar un alto costo.

La comunicación profética está al servicio de la verdad y desenmascara la mentira. Las mentiras y las verdades a medias son una grave amenaza para la comunicación. La comunicación profética estimula la conciencia crítica frente a la realidad construida por los medios masivos y ayuda a las personas a distinguir lo verdadero de lo falso, a discernir la subjetividad del periodista y a separar lo que es efímero y trivial de lo duradero y valioso. A menudo es necesario idear formas alternativas de comunicación para que las palabras y obras proféticas puedan llevarse a cabo.

## **Conclusión**

Estos principios deberán guiar a los cristianos en su trabajo y misión de comunicación. Constituyen también el programa común de la Asociación Mundial para la Comunicación Cristiana en lo que se refiere al apoyo a proyectos, estudios y difusión de políticas. La comunicación debe ser considerada un elemento fundamental para las iglesias, como el proceso por el cual se recibe y se comparte el amor de Dios, creando así comunión y comunidad.

[www.waccglobal.org](http://www.waccglobal.org) / [www.wacc-al.net](http://www.wacc-al.net)

# Documentos complementarios

## La imagen organizacional: una propuesta en su exploración desde un enfoque cualitativo

Autores: Lic. Pavel Bendoyro Durán.  
Lic. Orelvis Alonso Carvajal, Lic. Yordania Cepeda García

### Introducción

La importancia que asume hoy la imagen organizacional en el desarrollo de toda actividad industrial, económica y social de nuestra civilización es notable. De igual manera, la significación, siempre mayor, que viene adquiriendo la relación entre el mundo de la industria y los servicios y la sociedad contemporánea, no puede ser olvidada por quien quiera tener en cuenta cuáles son, en nuestros días, los canales a través de los que se efectúan tales relaciones; canales que forman parte de aquel gran universo de los medios de comunicación de masas y que no solo comprenden la radio, la televisión y la prensa, sino también el diseño, la gráfica, la publicidad, la edición, entre otros. Todas y cada una de las organizaciones reflejan una imagen propia, una opinión pública que se forma a través de la comunicación de esta con la sociedad, que permite que sea reconocida, diferenciada, y determina su inserción en el mercado.

Es por todo esto que hoy no es posible concebir el desarrollo de una organización de excelencia si esta no está ligada íntimamente a la imagen que refleja, al aspecto que asumirán los medios expresivos de los que se sirven para llegar al consumidor y a la opinión pública, entre otros elementos. Nunca como en nuestra época habíamos asistido a una vasta presencia de señales que nos envisten y nos persiguen.

Particularmente en la psicología, esta problemática denota un espacio donde la imagen adquiere una importancia relevante. La misma ha sido vista hasta este momento como centro del vínculo entre el medio y el individuo y le ha servido a este último para adaptarse e interactuar ade-

cuadramente con su entorno. Ya en la esfera comercial a la imagen mental es vista no como instrumento del individuo, sino como una herramienta imprescindible para la organización de lo que incluso puede depender su permanencia en el mercado.

De esta manera, la imagen que trasmite una organización se convierte en un elemento que le permitirá a esta conducirse en el mercado, saber hacia dónde ir, sobretodo a partir del conocimiento de sus características y las de sus propios clientes, lo cual le proporcionará una planificación adecuada y alcanzar el éxito a largo plazo.

Desde este punto de vista, el abordaje de la imagen organizacional se convierte en un problema complejo, donde intervienen diversidad de factores, que van desde la gráfica, la publicidad hasta la cultura de la organización, el sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales, el comportamiento de la organización y la comunicación. En otras palabras, es un fenómeno donde el dinamismo, la heterogeneidad y la interdisciplinariedad no pueden obviarse si de estudiar dicho fenómeno se trata. En Cuba los estudios llevados a cabo resultan incipientes, encontrándose una tendencia a su desarrollo teniendo en cuenta que las demandas del perfeccionamiento empresarial conducen a la creación de una organización de clase mundial, competitiva y con esfuerzo a la excelencia.

Las consideraciones anteriores constituyen el punto de partida de la presente investigación, la cual se orienta a: proponer una metodología de exploración de la imagen organizacional.

## **La imagen en la gestión organizacional**

A partir de la introducción del concepto de imagen en el ámbito organizacional, alrededor de los años 50, este se ha aplicado en contextos diversos -imagen de empresa, imagen institucional, imagen de marca, imagen global, imagen de lugares, de personas, etc. Sin embargo, los estudiosos del tema han clasificado la imagen no por las características que la definen como fenómeno psicológico en sí, sino por la forma en que ha sido asumida por los especialistas del mercadeo. La imagen que el individuo se haga de una determinada organización siempre tendrá las mismas características y su proceso será el mismo. La confusión está dada en la focalización que se hace desde la perspectiva del marketing cuando resulta un fenómeno netamente psicológico.

“La imagen debe ser tratada como un proceso psicológico y denominada como tal, imagen. Su estudio, en el contexto organizacional la influye solamente en los diversos contenidos que del contexto se toman, no como fenómeno, pues la imagen sigue siendo la misma. Aquí solo

cambian los contenidos que en ella el sujeto se representa a partir de variación del objeto con el cual este interactúa; el proceso psicológico que subyace en la formación de la imagen en la mente del individuo siempre es el mismo.” (Y. Álvarez, 2000)

Corporación es el término más usado para clasificar la imagen cuando es abordada desde la perspectiva del mercadeo. La frase imagen corporativa proviene de su importación mecánica del inglés (corporate image). En este caso corporativa se convierte en una dimensión de aplicación de la imagen y se convierte en una herramienta de la organización para lograr su objetivo, un instrumento y una estrategia para su existencia.

Algunas de las conceptualizaciones del término son las siguientes: (M. Calviño, 1996)

- Imagen: Actitud general hacia algo. Se habla de la imagen que alguien o muchas personas tienen de algo o alguien, para significar la actitud que subyace a la valoración que hacen de ese algo y a la valoración misma. Por ejemplo, la imagen que tiene la población sobre la programación de televisión; la imagen que tiene alguien de un político, o también, para no perder nuestro rumbo, la imagen de una organización, la imagen de un producto, de un servicio.
- Imagen: En un nivel objetual puede ser entendida simplemente como la expresión a través de un medio de un cierto contenido. La imagen es aquí solamente un producto físico, tangible, y por tanto realizable sobre la base del dominio de ciertas capacidades instrumentales y creativas. Un diseño (un afiche, una valla, una foto, etc.) es una imagen, más allá de lo que con él se quiera comunicar, más allá de lo que se quiera producir como efecto. Es una copia de una realidad articulada usualmente de manera creativa. Es sobre todo cercana a la idea de la imagen como representación perceptible, como reproducción.
- Imagen: Valoración cualitativa que tienen los consumidores acerca de un producto, de una marca. El prestigio, la aceptación del producto, evaluados por el consumidor en tanto el impacto que causa sobre él. Usualmente se asocia a la relación producto -marca, y algunos lo asocian también a la relación precio- calidad. Se habla de buena imagen o mala imagen sobre todo en un sentido psicológico actitudinal.
- Imagen: Concepto genérico con el que se designa el modo a través del cual la organización expresa su identidad. No parece dudable decir que estamos hablando de la representación en el imaginario simbólico, la identidad se expresa y comunica por medio de la imagen que se crea en las personas. Sus modos de expresión son: productos y servicios (imagen de producto), entornos (imagen

ambiental), información (imagen publicitaria o de comunicación informacional), y comportamientos (imagen hacia el público interno y externo). Es decir, una serie de atributos que se consideran representativos, distintivos dentro de la organización se proyectan a través de acciones de comunicación.

Esta última elaboración realizada permite comprender la imagen de la organización como la percepción que tiene el que está fuera de la organización de aquellas características que identifican esta última, la representación de un público determinado con que interactúa y se comunica la organización.

En realidad, la imagen de una organización esta constituida por el conjunto de imágenes particulares que cada una de sus audiencias tiene de la misma y por la continua interacción de esas imágenes, dependiendo la confianza global que se granjee la organización del equilibrio, la credibilidad y la coherencia existentes en todas ellas. Se trata de un proceso sutil y complejo que afecta a la propia esencia de la organización mientras que la definición de su estrategia abarca diversas áreas y contempla diferentes audiencias. No es algo absoluto, se diferencia sensiblemente según los clientes, empleados, proveedores, etc. y se define también con respecto a las imágenes percibidas de otras organizaciones competidoras en el mismo campo de actividad y con influencia de agentes externos de diversa índole.

Ahora bien, la formación de la imagen puede producirse de forma natural, o sea, que ha ido surgiendo históricamente de la organización a través de pautas espontáneas de actuación; o lo que es lo mismo, no ha mediado ningún proceso intervencionista de control de la comunicación al servicio de dicha imagen. Lo opuesto, una imagen controlada por la organización surge de la voluntad de la misma por poner bajo control ese efecto. Solo a través de la planificación estratégica de su imagen puede la organización ser percibida por sus diferentes públicos como a ella le interesa, es decir, conforme a su propia identidad.

La imagen de la organización no es un concepto abstracto, algo secundario, ni un lujo, sino que es parte integrante e imprescindible de la vida y eficacia de esta. Una buena política de comunicaciones y de imagen optimizará su potencia global ya que la imagen tiene una serie de funciones básicas:

- Destacar la verdadera identidad de la organización, lo que realmente es, lo que proyecta ser, su personalidad y filosofía.
- Reflejar la autentica importancia y dimensión de la organización.
- Reducir el número de mensajes involuntarios mediante la integración de las comunicaciones y la participación del equipo humano

de la organización.

- Mejorar la calidad de los futuros empleados.
- Facilitar el lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Penetrar en nuevos mercados.
- Reforzar el rendimiento de la publicidad.
- Optimizar el potencial comercial.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Reflejar la evolución de la organización.

Ahora bien, la imagen de la organización no puede bajo ningún concepto ser falsa en relación con la realidad de esta, en tanto traería consecuencias negativas a largo plazo. Al respecto expresa J. Villafañe (1993) "que para que la empresa logre generar una imagen favorable, deben estar presentes tres hechos." (cit. Y. Álvarez, 2000):

1. La imagen debe basarse en la propia realidad de la organización: Se enfatiza la necesidad de adaptar constantemente el mensaje que se genera a los cambios estratégicos que se produzcan en la organización, en aras de no crear una realidad ficticia de ella al transmitir la imagen. Así como ofrecer una expresión creíble de la identidad, que esté al alcance de todos los públicos e identificada con su cultura.
2. En la imagen, generada en la mente de los públicos, deben prevalecer los puntos fuertes de la organización: Esto implica en síntesis una rigurosa gestión de comunicación y relaciones con los diferentes públicos.
3. Debe existir coordinación de las políticas formales con las funcionales en la gestión de la imagen.

Se insiste en la coordinación que debe existir entre la identidad, la comunicación de la organización, etc. (políticas formales) y el sistema fuerte de la misma: producción, comercial, finanzas, etc. (políticas funcionales).

En la actualidad muchos directivos aún no han comprendido el papel estratégico de la formación y comunicación de una imagen seria y rigurosa, por lo que con frecuencia acaban identificando una política en este campo con la compra de un logotipo y un libro de imagen. Sin embargo, si la imagen que percibe su público no se corresponde con el retrato teórico o ideal que busca tener la organización, es muestra de que algo falla y nada mejor que emprender una gestión de la imagen para detectar ese fallo con la necesaria objetividad y precisión.

Cuando la organización decide iniciar un proceso de gestión de su

imagen, empieza por detectar la estrategia más apropiada para el cumplimiento de sus objetivos. La creación de dicha estrategia requiere de un análisis del estado actual de la imagen. “No se puede hacer una imagen hasta que no se realice una investigación que determine como es vista la organización por sus diferentes públicos claves.” (P. Kotler, 1989)

A la organización siempre le es rentable el perfeccionamiento o implantación de la imagen que le conviene, ya que le interesa permanecer activa frente a los cambios que se están produciendo y los que están a punto de producirse. Incluso cuando considere que sigue la dirección más adecuada o ha previsto su actuación ante los cambios, las funciones generales de la imagen deben abandonarse.

Sin embargo, existen casos en que la organización debe corregir o intentar modificar su imagen debido diferentes motivos:

- Cuando la imagen que se posee no refleja la auténtica personalidad, dimensión y potencia de la organización por no haberla transmitido correctamente a sus audiencias.
- Cuando posee una imagen débil, difusa e incoherente con la evolución de la organización.
- Cuando hay desviaciones entre la imagen percibida por los públicos y la deseada por la organización.
- Cuando se ha producido un deterioro de la imagen por motivos reales: fallos en la producción, en las actuaciones del personal, lentitud, retardo en los servicios.
- Cuando se constituye una nueva organización, se realizan fusiones, acuerdos.
- Cuando el público no tiene una opinión favorable de la organización y esta ha de neutralizarla.
- Cuando el liderazgo de un producto declina y deja a un lado la imagen de la organización que la fabrica.

Justamente, la imagen debe convertirse en el principal activo (pese a su invisibilidad) de las organizaciones, lo que las obliga a expandir el aparato comunicacional y a proyectar todo lo que pueda ser soporte de mensajes y significación, como son: la gráfica, la indumentaria, el mobiliario, las normas laborales, las relaciones humanas, etcétera.

La comunicación: Categoría de vital importancia para la formación de la imagen de la organización.

La obtención de una eficaz imagen de la organización es el resultado de una buena planificación y una adecuada política de comunicación. Si tenemos en cuenta que toda organización, como una personalidad, posee

un carácter específico determinado por su origen y evolución, un concepto de calidad y servicio, un estilo de gestión, determinado comportamiento, un lenguaje, modelo organizativo propio y su tecnología, y que todo ello proyecta la propia razón de ser de la organización, sus diferencias y posicionamiento; es a través de la comunicación positiva y coherente de todas esas señas de identidad que se contribuye a generar una imagen que es la que se instala progresivamente en la opinión de su público.

Es precisamente en el marco de los procesos de comunicación donde la identidad pasa a ser imagen. Resulta la vía a través de la cual la organización transmite información variada a sus clientes. Al respecto señala Y. Álvarez (2000): "La comunicación tiene un papel esencial como mediadora, ella será lo que determinará la forma en que los contenidos enviados por la empresa hacia sus clientes se configuren en la subjetividad de estos."

Mas, hagamos un poco de historia. Comunicación es hoy una palabra que en buena medida identifica a la sociedad contemporánea. El impacto de la comunicación en las prácticas individuales y sociales es hoy indiscutible. No es casual que se hable de la comunicación como el nuevo poder, o como el espacio real de existencia de lo humano, o como la forma real de existencia de la cultura. Muchos la llaman aliada, otros la tildan de opresiva. Lo cierto es que la comunicación tomó cuenta de buena parte del espacio de las prácticas científicas y profesionales, sobre todo las asociadas a la influencia y el control.

En la Psicología, la comunicación se estructura en varios espacios diferentes: el interactivo, el perceptivo, el informacional. Resulta condición indispensable, para que tenga lugar, la existencia de una interacción entre dos o más personas que se establece como relación entre ellos. La denominación de relación no se refiere a cualquier tipo de vínculo, sino a un tipo de vínculo en el que hay contacto (M. Calviño 1996). Entiéndase el contacto como la unidad real de existencia de la relación, sea directamente cara a cara o mediada por un transmisor de mensajes.

Resulta un hecho que el mayor impacto actual de la psicología en el mundo organizacional se mueve en la dirección de todo lo que tiene que ver con el desarrollo de una comunicación eficiente tanto con el público externo como con el público interno, como con el ambiente o entorno de las organizaciones, y por otra parte con todo el tema de la comunicación en la gestión de dirección.

La comunicación organizacional es muy diferente de la que se produce en otros ámbitos y sistemas de la vida individual. En el ámbito de la organización y concretamente en la relación interpersonal empleado-cliente, la creatividad individual, la espontaneidad y la libertad de los actos es-

tán condicionadas por las normas funcionales y por el propio contexto. Las conductas del empleado frente al cliente están muy determinadas por las normas de funcionamiento de la organización, el sistema de roles y por el contexto concreto. Deviene una relación básicamente profesional, mas no todo es comunicación en la interrelación, no obstante todo significa, y la imagen nace a partir del nacimiento de “significados” en la mente colectiva. Los significados están en los mensajes, en las cosas inertes, los actos de las personas, los objetos y las observaciones que uno extrae de las cosas.

Es a partir de los procesos comunicativos que la organización puede ejercer control sobre la imagen que su mercado tendrá de ella, por tanto la comunicación despliega su función controladora, regulada del comportamiento.

Una de las primeras razones para realizar un programa de comunicación serio, riguroso, es precisamente la necesidad de evitar que no haya concordancia entre las distintas imágenes transmitidas y que la imagen real se adecue a la imagen ideal perseguida por la organización. Así mismo, la existencia de un programa de comunicación ayuda a garantizar una diferenciación de forma que lo que la organización representa se identifique con ella. Otra razón es el hecho de que no puede existir participación activa de los miembros de la organización en su desarrollo sin una buena comunicación, por lo que la primera imagen que debe preocupar a una organización es precisamente la que de ella tienen sus propios empleados.

Así pues, la política de comunicación de una organización debe empezar dirigiéndose hacia su interior, se puede crear una imagen coherente a menos que se sepa lo que está haciendo, se articule ese conocimiento y se comunique primero interiormente y luego al exterior. Está demostrado que una organización que mantiene buena comunicación interna casi siempre resulta excelente en las comunicaciones externas.

La mayoría de las organizaciones crecen y se desarrollan con una identidad que ha emergido de forma natural como parte de la que son, de su historia, pero habitualmente esta es intuitiva, fragmentada y frecuente caótica. La necesidad de clasificar esta situación y los objetivos y dirección de la organización, aun siendo responsabilidad de la gestión, tiene también mucho que ver con la puesta en marcha de un programa de imagen, ya que este permite hacer un balance de la misma, conocer su posición y la estima o el rechazo que despierta, aportando con ella datos esenciales para la toma de decisiones.

Del mismo modo, una imagen fuerte y un programa de comunicación adecuado facilitan la lucha con la competencia, mejoran los resultados económicos de la organización y sus rendimientos financieros, evitan los falsos rumores, incrementan su prestigio, la publicidad es más efectiva y

permiten crear las competencias para poder responder adecuadamente en situaciones de emergencia.

## **La imagen organizacional y la necesidad de un enfoque cualitativo para su estudio**

Como se explica anteriormente, el término imagen corporativa resulta de la aplicación que se le da, en el ámbito de las empresas, al concepto imagen mental. No obstante, este fenómeno ha sido abordado desde la perspectiva de diferentes ciencias. Ahora bien, las imágenes mentales tienen lugar en el proceso de formación de representaciones en el que el sujeto ocupa un lugar esencial como constructor consciente de los contenidos que formarán estas imágenes. Entonces, la imagen mental no es más que el criterio que se hace una persona de su entorno, la forma en que el individuo organiza a nivel mental y de forma consciente toda la información que le llega del medio. De este modo, imagen organizacional no resulta un fenómeno que existe en abstracto. Es construido e interpretado por el sujeto, adquiriendo la dimensión subjetiva que media toda interacción del ser humano con el contexto que lo rodea.

Precisamente, la presente investigación pretende abordar la imagen de la organización a partir de las realidades subjetivas de las personas relacionadas con este fenómeno. Se necesita, por tanto, una posición abierta, sin patrones rígidos, ya establecidos, y una interacción activa con el contexto concreto; así como una aproximación naturalista, estudiando el fenómeno en su contexto concreto y abordando el mundo personal de los sujetos, cómo interpretan las situaciones, el significado que tiene para ellos el propio fenómeno.

La metodología cualitativa es particularmente útil en la investigación acerca de la imagen de la organización, ya que es el método que mejores oportunidades ofrece para acceder a la comprensión y entendimiento de un proceso o fenómeno donde los sujetos resultan protagonistas.

## **Propuesta metodológica de exploración de la imagen organización**

### **Revisión de documentos oficiales**

Antes de iniciar cualquier tarea en la organización resulta imprescindible orientarse en el conocimiento de la organización, de ahí la importancia ofrecida a la revisión de documentos oficiales.

El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas cualita-

tivas indirectas para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos, como la entrevista en profundidad y el cuestionario; incluyen registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. (I.M. Álvarez, 1997)

En el caso específico de esta investigación, se deben utilizar durante todo el proceso documentos oficiales internos, así como documentos externos de la organización estudiada, con los objetivos de:

- Obtener información sobre diversos elementos importantes acerca de la historia y conformación de la organización y sus empleados.
- Conocer elementos importantes acerca de las proyecciones de la organización y sus clientes.
- Analizar documentos, de investigaciones anteriores realizadas en el centro, que reflejen datos de interés para nuestro estudio.

### **La selección de los sujetos**

La selección de los sujetos constituye un importante aspecto de este tipo de diseño investigativo. Se requiere de una selección intencional y razonada, donde los sujetos de estudio no son unidades de observación que tienen connotaciones individuales, sino que resultan participantes que dan cuenta de su visión colectiva, construida de la realidad.

Se seguirá el método de Muestreo Teórico para seleccionar a los informantes (Glaser y Strauss, 1967; cit. por M. Pla, 1999), no dirigido a la cantidad de casos sino al “potencial” de cada uno en función de obtener opiniones y valoraciones diversas que reflejen una visión amplia de la realidad estudiada. Se responde a un criterio de selección “intencional” guiado por los objetivos de la investigación y el número de informantes se adecúa a las exigencias de los métodos empleados y al criterio de saturación (cese de la recogida de la información cuando el escenario de la investigación no aporta ya información novedosa). Se dice entonces que se ha alcanzado el punto de “saturación teórica”.

Para seleccionar los sujetos, se establecen determinados criterios que permitirán garantizar un estudio del fenómeno desde diversas perspectivas, según la visión de los clientes de la organización y de los propios trabajadores.

### **Las técnicas y métodos empleados para la obtención y análisis de la información**

Las técnicas, en tanto procedimientos específicos de recogida de información o de producción de esta, no son en sí mismas cuantitativas

o cualitativas, la diferenciación proviene de su encuadre en un método cualitativo o cuantitativo.

Particularmente, la entrevista abierta es una técnica que ayuda a obtener un documento auténtico que contiene el relato y testimonio personal de una experiencia, hechos de un sujeto histórico. Es una técnica que sirve de ayuda para recuperar información no contenida en fuentes escritas. Durante su ejecución puede conocerse información única de diferentes interpretaciones y perspectivas que sobre él hacen personas o colectivos en función de la visión personal / grupal.

De este modo, se propone el empleo de la entrevista con la muestra seleccionada en la organización con el objetivo de poder penetrar en la dinámica del fenómeno estudiado, comprender la percepción que los miembros de la misma tienen acerca de su organización, tanto real como ideal, así como las vías de comunicar la misma, en tanto resultan participantes activos en la construcción de la misma.

Ahora bien, si entendemos que el estudio de cualquier fenómeno psicológico resulta de una naturaleza bastante compleja en su abordaje, entonces este no puede ser reducido al empleo de una sola técnica, sino que la aplicación de distintos métodos nos ayudarán a comprender y visualizar la realidad desde diferentes perspectivas y por tanto conseguir una aproximación más rica y certera de dicho fenómeno.

Por su parte, el cuestionario constituye una técnica que se emplea esencialmente en las investigaciones de tipo descriptivo, explicativas o de control. Se realiza para conocer datos y opiniones de un público determinado, con el cual se contacta de manera diversa. Las opiniones que de aquí se tomen pueden estar referidas a las ideas, creencias, actitudes y preferencias del público elegido o al grado de satisfacción de sus necesidades.

Conjuntamente con las técnicas anteriores, se realizarán diferentes observaciones. En todo proceso investigativo la observación juega un papel importante al brindar datos al investigador sobre los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que estos se manifiestan, además de enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación.

“La observación participante supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales, donde su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo, en contextos y situaciones específicas. No responde a un diseño rígido, su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar

hipótesis de trabajo.” (I. Álvarez, 1997)

Se propone realizar una observación del contexto organizacional abierta, flexible y reiterada en el tiempo, a partir de la inserción en el contexto que se estudia, de manera que permita captar los elementos que los sujetos le aportan a la imagen de la empresa, además de conocer el funcionamiento y la dinámica de las relaciones internas y sus interrelaciones con el medio (clientes), lo cual posibilita corroborar la información obtenida por otras vías, al evaluar el comportamiento manifiesto de los miembros de la organización en su contexto cotidiano.

Ahora bien, los métodos para acceder a la subjetividad de los sujetos, en calidad de sujetos psicológicos, han de utilizar necesariamente las propias palabras de las personas (habladas o escritas), ya que “el conocimiento al nivel individual adquiere su legitimidad en función de la propia congruencia de la información en términos del sujeto estudiado.” (F. González R., 1997)

Se trata entonces de abordar la investigación con un enfoque progresivo, recogiendo con objetividad lo que está ocurriendo e interpretándolo constantemente, precisando los significados examinados anteriormente y surgiendo nuevas aristas del fenómeno estudiado.

En este sentido, se propone a lo largo de nuestra investigación el análisis de contenido como método principal para la interpretación de los datos. El análisis de contenido categorial “es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de que puedan aplicarse a su contexto.” (K. Krippendorff, 1980, cit. por L. Iñiguez, 1999)

Se puede abordar, tanto desde una perspectiva cualitativa como desde una cuantitativa, la frecuencia de aparición de determinadas unidades y conceptos y su significación subyacente. El análisis de contenido cualitativo hace énfasis en el contexto que posibilita la interpretación (el contexto del texto y el contexto social). Trabaja con temas provenientes de declaraciones manifestadas y directas. Su funcionamiento parte de datos textuales, que se van descomponiendo de ser forma textual a unidades que luego se agruparán en categorías, siguiendo el criterio de analogía, es decir, considerando similitudes o semejanzas que existan entre estos, en función de criterios preestablecidos, según los objetivos de la investigación y/o los objetivos del análisis.

Este análisis atraviesa las siguientes etapas:

1. Preanálisis: Organización del material. Se secuencializa, se sintetiza en dos facetas: las lecturas sucesivas de los documentos y la elección del corpus documental.
2. Codificación: Se lleva a cabo un análisis del corpus, que depende de

los objetivos de la investigación. Se hace una fragmentación del texto a través de unidades de registro (delimitación de una sección de contenido, un segmento de significados, que habitualmente se hace mediante el criterio semántico) y de unidades de contextos.

3. **Categorización:** Se refiere a la organización y clasificación de las unidades obtenidas sobre la base de criterios de diferenciación.

Otro método empleado constituye la triangulación, la cual se define como la combinación o uso parcial de diferentes estrategias en la búsqueda de precisión y explicaciones alternativas. Se propone el empleo con el objetivo de disminuir las falsas representaciones e interpretaciones. Incluye estrategias y procedimientos que van más allá de la simple repetición de la recogida de datos adicionales. Se lleva a cabo con los datos más relevantes (relevancia sujeta a los objetivos de la investigación). Esta importancia concedida depende de la intención de ofrecer una comprensión de lo obtenido y del grado en que tal afirmación contribuye a aclarar o a diferenciar significados opuestos.

La forma más habitual de definirla es la aplicación simultánea de distintos métodos que se centren en el diagnóstico de la misma realidad desde diferentes perspectivas y por tanto se obtiene información más rica y completa. Entiéndase como triangulación metodológica.

Conjuntamente con la estrategia de triangulación anterior, se empleó la triangulación de las fuentes de datos, en tanto resulta un esfuerzo por ver si aquello que observamos e informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias, o sea, si el fenómeno sigue siendo el mismo en otros momentos y espacios, cuando las personas interactúan de manera diferente. También se utilizó la triangulación teórica, la cual consiste en contemplar diferentes perspectivas teóricas de manera que permita interpretar los datos recogidos o aclarar aquellos aspectos que se presentan de forma contradictoria.

Esta metodología resulta importante para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación, posibilita la precisión en la investigación y la búsqueda de explicaciones alternativas.

<http://psicologia.sociales.uclv.edu.cu/4TO%20SIMPOSIO/Posters.htm>  
Disponible en: [www.creas.org/documentos/archivosdoc/comunic/imagenorg.doc](http://www.creas.org/documentos/archivosdoc/comunic/imagenorg.doc)

“De lo último que se dan cuenta los peces es que están dentro del agua”, sentencia un viejo proverbio chino frecuentemente utilizado por estudiosos de la cultura organizacional, pretendiendo revelar similitud entre la falta del concepto de humedad en los peces y la percepción cultural en los hombres. En efecto, ello es válido si tenemos en cuenta que muchos contenidos culturales no son percibidos conscientemente por parte de sus poseedores, atendiendo a su naturaleza profunda y compleja. Es un tema que entraña el conocimiento de la subjetividad de un grupo humano.

La cultura ha sido y es objeto de estudio de numerosas ciencias y disciplinas, como la Antropología, la Sociología, la Filosofía y la Ética, entre otras, y más recientemente por las ciencias de la Administración con el objetivo de revelar su esencia y papel en las empresas.

Estas múltiples miradas son el reflejo de la complejidad de su contenido, que se manifiesta también en su definición. La polisemia del concepto es probada a través de sus más de 300 definiciones.

La voz proviene del verbo ‘colere’ que significaba cultivar, derivado del sustantivo ‘cultus’: cultivo de un campo que precisa de muchos cuidados, de esta forma se asoció ‘cuidado’ y ‘culto’, en el sentido de la dedicación que requiere el cultivo de un campo. Esta concepción se extiende hacia la persona, entendiéndose por culto aquella que cuida y cultiva su espíritu. La historia recoge que ya desde el año 45 a.C., Marco Tulio Cicerón (Diccionario Herber:2000) utilizó por primera vez el término cultura con una acepción distinta al cultivo de la tierra, relacionándolo con la razón humana. A partir de los siglos XVII y XVIII comienza a entenderse la cultura como aquello que el hombre añade a la naturaleza, incluso en sí mismo; de aquí la idea de cultura material y se relaciona a la intervención consciente del hombre a estos fines. Esto sucede fundamentalmente durante la Ilustración. Para dedicarse a la cultura se precisa tener cubiertas las necesidades más elementales, es así que la idea de la cultura se hace propia de las clases adineradas; son ellas las que pueden dedicarse a la lectura, pintura, escultura, música y otras manifestaciones.

En Alemania se asocia con las tradiciones y su transmisión, por lo que se recalca en la necesidad de la transmisión de las tradiciones para que pueda haber cultura. En Francia y Gran Bretaña se asocia a “civilización”,

así una sociedad culta y un hombre culto son civilizados.

En resumen, este concepto ha evolucionado desde el significado de cultivo de la tierra, cultivo del espíritu, actividad consciente del hombre, cultura material, donde se incluye como resultado de la actividad colectiva, se asocia a las clases privilegiadas, se relaciona con el término tradición y civilización, hasta un concepto más moderno. El concepto actual se refiere (Antropología cultural) en un sentido amplio a los diversos aspectos de la conducta humana que son aprendidos y transmitidos por aprendizaje social. (Diccionario filosófico Herber: 2000)

Es así que a lo largo de todo el siglo anterior se han dado las más diversas aproximaciones al concepto de cultura, y todas han reflejado de una u otra forma el nivel de desarrollo alcanzado por la ciencia en general y la rama particular que lo aborda, según su interés.

La Antropología ha contribuido de forma significativa al esclarecimiento del término. Para la Antropología Cultural la cultura es un fenómeno particular, y sostiene la idea del pluralismo, considerando la cultura como algo exclusivo de una determinada colectividad que la asume a través de la tradición y educación. (Cubas:2001)

Para la antropología cultural, la cultura incluye todas las formas de la actividad humana y constituye un mecanismo de control de comportamiento ético. Hay tres aspectos esenciales que contempla esta orientación: los límites territoriales, la historia y la psicología de la comunidad y sus miembros, lo que imprime un carácter único e irrepetible a la cultura. La Antropología Social por su parte estudia más que la cultura, a sus efectos en la estructura social (Cubas:2001)

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales que tienen lugar en la segunda mitad del siglo pasado van a repercutir en el desarrollo de las Ciencias Sociales y en la concepción que desarrolla sobre la cultura, que se vincula mucho más con el concepto de sociedad, incluyendo la comunicación, el lenguaje y la literatura, entre otros aspectos. Se afianza el concepto amplio de cultura que incluye los aspectos espirituales y materiales de la actividad del hombre.

Para América Latina, el siglo XX trae relacionado con el concepto de cultura otro concepto de gran significación para el continente: la identidad, que quiere ser diluida, marginada, borrada por la globalización cultural capitalista. La reflexión hecha en Latinoamérica sobre la cultura coloca en el centro del debate dos ideas: la de la originalidad de la cultura y la de la contraposición de la cultura popular con respecto a la cultura de masas, considerada esta como un subproducto cultural que tiende a homogeneizar el gusto estético. Sin embargo, no hay que olvidar que lo masivo

no es la deformación de lo culto sino de lo popular. (Marín Barbero: 1991) En lo masivo se encuentran las matrices culturales de nuestros pueblos, que han sido sometidas a un proceso de homogeneización, lo que equivale a decir que son neutralizadas y sacadas de contexto, mistificadas, diluidos sus márgenes, y abocadas a un proceso de estilización, lo que las convierte en aceptables para todos los públicos con el empleo de un discurso común donde pueden reconocerse todos. En esto consiste el placer de la recepción de estos productos de la cultura de masas que Martín Barbero llama “complicidad” y “seducción”, pero que encarnan también otra lógica de la acción y réplica a la cultura de dominación.

En este contexto emerge otro elemento clave para entender el fenómeno cultural latinoamericano: la cultura de la resistencia, de impugnación contra el poder hegemónico que imponen las clases dominantes en detrimento de los derechos del pueblo. Desde aquí se promueven las alternativas para la conservación y desarrollo de lo nacional y la incorporación de lo foráneo a través del prisma de lo autóctono. Nuestras culturas son el producto de un proceso de transculturación ocurrido a lo largo de la historia que ha venido cristalizando en una cultura que integra de manera original todas sus fuentes, que continúa hoy enriqueciéndose incorporando lo foráneo sin perder su esencia. Culturas híbridas donde se mezcla lo culto, lo masivo y lo popular, según Canclini (1989) quien plantea que asumir la hibridación no significa borrar el conflicto de nuestra realidad latinoamericana.

Ya en el presente siglo se oye cada vez con más fuerza la necesidad del desarrollo de una cultura de la oralidad, de una cultura del diálogo y para el diálogo y de una cultura que permita la armonía entre el pensar, sentir y actuar. El concepto de cultura para la paz se hace prioritario pero desde la paz que concebimos, en el respeto a nuestras libertades (Memorias del encuentro “Cuba. Cultura e identidad nacional”:1995.) La génesis de la aspiración a una cultura de la paz está en el artículo uno de la Constitución de la UNESCO donde se plasma que es un organismo creado con el fin de contribuir a la paz, la seguridad, estrechando la colaboración entre las naciones mediante la cultura, la educación y el respeto universal a la justicia, la ley y los derechos de los seres humanos, sin distinción de raza, clase, idioma o religión. (Unescopresse:2000), (Hart:2001, 47)

Un elemento esencial en la cultura es su integralidad. El capitalismo con su alto grado de especialización fragmentó las ciencias violando la unidad natural de todos los fenómenos. Esta integralidad de la cultura en su relación hombre-naturaleza-universo es reconocida por prestigiosos investigadores como Einstein, que veía la belleza estética también en

la comprobación matemática. En el siglo XIX se sientan las bases de la integralidad cultural cubana en las figuras de Félix Varela y José de la Luz y Caballero al no contraponer la creencia en Dios a la ciencia, de esta forma la unidad del hombre -naturaleza- universo es comprendida tanto por creyentes como por no creyentes. (Hart:2001)

La cultura, resultado de la actividad del hombre tanto cognoscitiva, práctica, valorativa como comunicativa, es construida por los miembros de la sociedad en la interacción con la realidad, a la que transforma, humaniza, y convierte en objeto de su actividad, y así mismo en sujeto en permanente relación comunicativa con otros. Es este proceso el que determina un mundo simbólico, de significados compartidos, rasgos y representaciones propio para cada grupo, en el que los miembros se reconocen y reconocen al otro como su igual y diferente. Construcción subjetiva que lo identifica como único e irrepetible a la vez que general y común, es también autoconciencia de las cualidades, rasgos y características de esa identidad. Es un sistema de pertenencias que se desgaja y reconstruye hacia cada individuo y de este a la totalidad. Existen múltiples identidades que nos hacen pertenecientes a diferentes grupos de referencia: identidad económica, étnica, racial, profesional, entre otras.

Cada sujeto social, individual y colectivo, posee una identidad como conciencia de sí mismo, construida en su interacción con los otros, en un sistema de relaciones sociales de las que es expresión, compartiendo, tejiendo historias, transformando y transformándose y por lo tanto en constante cambio y contradicción.

La identidad es necesidad sentida de arraigo y pertenencia, participación y autorrealización, que se expresa en las formas de actuación humanas a la que le dan sentido y continuidad, lo que no implica inmovilismo, sino por el contrario evolución, cambio y desarrollo como expresión de las contradicciones que se superan.

En el análisis de la identidad se impone rechazar su fetichización valorativa, que implica entenderla como algo intocable y exenta de crítica contextualizada en espacio y tiempo a aquellas manifestaciones contrarias a la esencia de las relaciones sociales que le han dado vida.

La conciencia crítica del sujeto colectivo o individual está llamada a ubicar la identidad dentro de un campo donde convergen la constatación científica, valorativa y política de las relaciones sociales. El valor heurístico de la categoría identidad radica en que deviene en recurso explicativo de nuestra práctica, para su interpretación y perpetuidad de sus “nudos orgánicos de articulación” (I. Monal: 2001) y transformación, así como el análisis de otras realidades.

La identidad no es solo un concepto subjetivo. En él toma cuerpo, como ha demostrado el análisis histórico, la acumulación de transformaciones económicas y sociales de los grupos humanos que representa.

Como problemática la identidad es compleja (Monal:2001) y debe ser abarcada para su estudio desde la transdisciplinariedad, porque ella es síntesis de múltiples determinaciones y de diversos conocimientos que se materializan en su concepto. Se necesita la coordinación en el análisis, en primera instancia de los puntos de vista filosófico, histórico, sociológico, psicológico, comunicativo, ético, entre otros, para descubrirla como totalidad.

Otro elemento a tener en cuenta es la direccionalidad de la identidad (M. Rojas:2001); ella se conforma en primera instancia por la determinación de las clases dominantes que imponen su identidad cultural, es la acción hegemónica que implanta una identidad vertical, tal y como ha constatado la historia de la humanidad. Cuando esta identidad vertical es asimilada por la mayoría se convierte en identidad horizontal. Es esta la identidad cultural que en la actualidad tiene mayor peso, aunque no hay que negar la presencia de la primera en concepciones autoritarias. (M. Rojas:2001)

Otro elemento que aporta profundidad al análisis de la identidad cultural es lo relativo a su estructura, considerada como una estructura sistémica a la vez que flexible, que responde a la "naturaleza cultural, objeto, funciones que desempeñan y el modo en que satisfacen al hombre como sujeto creador"; cuyas determinaciones culturales, entendidas de forma flexible, son: cultura filosófico-teórica, cultura espiritual, cultura material, cultura científico-tecnológica y cultura sociológica. (M.Rojas:2001)

La cultura filosófica-teórica tiene como característica ser de una mayor universalidad. Se trata del núcleo de la concepción del mundo, criterio de regulación de la actividad.

Culturas espiritual y material, íntimamente relacionadas, devienen una en otra. La subjetividad, en sus diversas formas, se hace objetiva en el producto de la creación.

La cultura científica-técnica engloba todos los procedimientos y adelantos científicos, los que producen cambios socioculturales. La cultura sociológica, se refiere al análisis de las identidades de los diferentes grupos e instituciones y organizaciones. Estas determinaciones estructurales tienen valor metodológico en tanto permiten organizar el estudio y la comprensión de las culturas.

Un acercamiento al concepto de cultura, tarea difícil por su complejidad teórica y práctica, es la definición que aparece en la enciclopedia Micronet. (Micronet:2000) Se trata de todo cuanto, en una sociedad de-

terminada, es adquirido, aprendido y puede ser transmitido. La cultura hace referencia, pues, al conjunto entero de la vida social, de los basamentos tecnológicos y las organizaciones institucionales hasta las formas de expresión de la vida del espíritu, todo ello considerado como un orden de valores que dan una cierta calidad humana al grupo. El contexto cultural caracteriza tipos de cultura, es decir, conjuntos de conocimientos, de ideas, de creencias, de normas, de valores y de conductas específicas de cada cultura.

La cultura va acumulando los conocimientos adquiridos en el transcurso de innumerables generaciones; pero también pertenece a la cultura de una sociedad el comportamiento adecuado que hay que seguir en la vida social. La cultura proporciona esquemas de comportamiento, puede recomendarlos o hacerlos obligatorios. El hombre puede pertenecer simultáneamente a varias culturas y desempeñar una función en ellas.

En toda cultura puede haber individuos que de repente dejan de hacer lo que su propia cultura y sociedad esperan de ellos. Incluso las formas de comportamiento, las habilidades, etcétera, que no se pueden reflejar en el lenguaje, pertenecen también a la cultura respectiva. La cultura une a los hombres y a los pequeños grupos, pero reglamenta también sus relaciones. La cultura encierra en sí todas las normas y reglas de conducta, los usos y costumbres, las opiniones corrientes y las actitudes normales frente a los problemas fundamentales, todo lo cual le da a una sociedad su fisonomía inconfundible. Según R. Firth, cultura y sociedad pueden ser consideradas como dos caras diferentes de un único fenómeno. (Micronet:2000)

A la cultura la califica lo humano. Ella es una infinita obra de creación, donde se une conocimiento y sentimiento, proceso y resultado de la producción humana material y espiritual. Es encarnación de la actividad. (Pupo:2001)

Existe una relación estrecha entre la identidad cultural de la nación y la identidad cultural que desarrollan las instituciones y organizaciones sociales que la conforman. En ellas se manifiestan los rasgos culturales generales que las hacen pertenecientes a la cultura general de toda la sociedad pero al ser contextualizados se hacen peculiares y propias de cada organización. Entre ambas existe una dialéctica de enriquecimiento y desarrollo mutuo.

No hay grupo humano sin una cultura que lo identifique ya sea en formación, desarrollo o transformación, como no hay sujeto sin personalidad. La personalidad es al sujeto lo que la cultura es al grupo. Sus contenidos más o menos conscientes permiten su regulación y perfeccionamiento en la actividad.

Es fundamentalmente en la década del ochenta donde se inician los estudios culturales en organizaciones productivas, asociado este hecho a la supremacía de la industria japonesa frente a la norteamericana. De esta década datan estudios como “En busca de la excelencia”, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, “Culturas Corporativas”, de Deal y Kennedy, “El secreto de la técnica empresarial japonesa”, de Pascale y Athos, y otros más, los que contribuyeron a sentar las bases de la cultura organizacional como componente de los estudios de las organizaciones, muy vinculada a la comunicación. El trabajo de Edgar H. Schein, “La cultura empresarial y el liderazgo”, es uno de los más significativo de esa década para el desarrollo teórico de la cultura organizacional, al revelar desde fundamentos psicológicos, sociológicos y filosóficos su cuerpo teórico y método de estudio como resultado de la sistematización y análisis de los estudios que le antecedieron.

En el concepto de cultura organizacional se entrelazan la concepción de organización y cultura. El propio Schein (1988) define la organización como: “Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos con límites relativamente fijos e identificados que constituyen un sistema de roles coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos de duración relativamente estable y continua y se hallan inmersos en un medio ambiente que influye sobre ellos”.

Comparto el criterio de la doctora Teresa Cruz Cordero (2001), en cuanto a que los aspectos esenciales de la organización son:

- Tendencia a mantener y proteger un estado estable.
- Potencial para acrecentar su capacidad interna y su amplitud para influir en el medio.
- Cultura propia.

La cultura organizacional ha sido definida de muy diversas formas, resaltando alguno de sus elementos constitutivos, veamos algunas de ellas. Robbins (1989) la denomina “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Añade siete características que “captan la esencia de la cultura de la organización”:

- Innovación y asunción de riesgos.
- Atención al detalle.
- Orientación a los resultados.
- Orientación hacia las personas.
- Orientación al equipo.

- Energía.
- Estabilidad.

Por su parte, Villafañe (1993), en su análisis de este tema, agrega: “Parto de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales -aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir la asunción de significados.”

Lucas Marín (1997) afirma que “...la cultura se ha visto como el intento de desarrollar un marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas”, y Teresa Cruz (2001) añade: “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

Por su parte, Schein (1985), llama cultura a “un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Como puede ser apreciado, la cultura organizacional es un fenómeno de múltiples significados: comportamientos, normas, valores, filosofía y clima, como expresión de las creencias más profundas del grupo, formadas en la interacción con la realidad, tanto interna como externa, en la solución de sus problemas de integración y supervivencia.

Estos dos aspectos resultan claves para el funcionamiento, desarrollo y supervivencia de la organización. El grupo necesita mantenerse cohesionado; cada miembro debe sentir que forma parte, que pertenece, que está representado, que su participación es importante para la armonía y eficiencia en el funcionamiento colectivo, garantía de supervivencia. Por otra parte, el grupo se encuentra en permanente interacción con el entorno que lo delimita y del cual recibe una influencia decisiva para su mantenimiento y preservación como organismo; si en un primer momen-

to esto era esencialmente en un sentido, en la medida que el grupo se fortalece y demuestra su efectividad, comienza a influir también sobre el entorno, aspirando a un intercambio de mutuas ventajas. Pero el equilibrio es constantemente roto y restablecido, en el mejor de los casos, para aquellos grupos que han logrado la adaptación o cambio a través de sus mecanismos culturales. No por ello hay que pensar que la cultura puede ser cambiada fácilmente. Un cambio cultural implica desarraigo, destrucción de identidades establecidas, alta cuota de ansiedad que en no pocas ocasiones terminan con la desaparición del propio grupo. Tampoco es posible negar que bajo determinadas circunstancias ello es necesario como solución a disfunciones grupales que limitan su efectividad en el cumplimiento de su encargo social.

Sin llegar a situaciones críticas, el perfeccionamiento de la organización va exigiendo aprendizajes continuos, paulatinos y planificados en función del logro de objetivos de mayor valor humano y material. Se trata de aprendizajes y des-aprendizajes para el autocrecimiento, en el cual el líder debe jugar un papel significativo, anticipando el futuro de su grupo. El aprendizaje cultural es complejo; se aprenden conocimientos, maneras de hacer, capacidades y habilidades, pero también emociones y sentimientos. Si bien la cultura aprendida contribuye a disminuir la ansiedad, su propio aprendizaje –como todo aprendizaje- la genera, pero el grupo aprende respuestas contra la ansiedad, incluso cuando no encuentra solución acertada a la situación conflictiva que enfrenta.

Algunos contenidos culturales aprendidos atraviesan un proceso de transformación cognoscitiva, resultado del cual muchos comportamientos son regulados desde lo menos consciente, formando el universo de las creencias y presunciones básicas (Schein 1985) a las que corresponden determinados valores, actitudes y comportamientos.

En este movimiento de apropiación de la realidad a través de la actividad y comunicación, la cultura de la organización se forma, desarrolla, generaliza y fortalece.

No es posible separar cultura y comunicación: la cultura se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la cultura caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido son propios de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos culturales, mientras que en los estudios culturales se nos revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación.

Los diferentes enfoques en comunicación pueden servir como un ele-

mento de orientación general sobre las culturas en las organizaciones. (Trelles:2002) Así tenemos que en el enfoque mecánico de comunicación en la organización, al negar las relaciones con el entorno, la cultura de la organización no es favorecida con la confrontación y el intercambio; por ello puede resultar una cultura cerrada, donde se desarrollan de forma especial subculturas como resultado del carácter desarticulado de la comunicación y la ausencia de un enfoque sinérgico. El flujo comunicativo vertical descendente favorece la existencia de la identidad cultural verticalista, propia de regímenes autoritarios. La despreocupación por la retroalimentación impide conocer el grado de aprendizaje de los contenidos culturales.

Por su parte, el enfoque psicológico en la comunicación de la organización, si bien representó un paso de avance al considerar el rol del receptor e imprimir a la organización un carácter más humanista, tiende a subvalorar el del colectivo. Los mensajes son de contenido humano. Al igual que el enfoque mecánico, la organización se mantiene cerrada al entorno externo. Se desarrollan los vínculos dentro de la organización con lo que favorece una cultura general.

La perspectiva sistémica de comunicación en la organización favorece la formación de contenidos culturales de forma dinámica, al mantener la organización en interacción con el entorno externo y lograr flujos de comunicación tanto verticales ascendente como descendente, horizontal y transversal. El contenido de los mensajes, al no ser esencialmente de contenido humano, como en la perspectiva psicológica, sino también relacionados con la tarea, fomentan una difusión de los modos de hacer. Favorece la participación en la formación de los contenidos culturales aunque no constituye su esencia.

La perspectiva simbólico-interpretativa de la comunicación en la organización constituye una mirada desde la cultura a la organización y sus procesos comunicativos. La comunicación deviene en medio esencial para la construcción de la identidad cultural corporativa a tono con los nuevos tiempos, donde la constante transformación y cambio es la única característica del medio que no cambia. Frente a ello se impone una cultura sólidamente formada, capaz de evolucionar manteniendo sus nudos orgánicos de articulación. Utiliza recursos como la modelación y asunción de roles, y se fundamenta en la elevación de la autoestima de los participantes en el proceso comunicativo, el respeto, la responsabilidad y las relaciones humanas.

En relación con lo anterior, en la problemática de los estudios culturales existen dos posiciones acerca de si la organización tiene cultura o es cultura

(Thévenet: 1986; Kreps: 1992); en el primer caso se plantea que la cultura es una variable más en el análisis, un subsistema que contribuye a la comprensión de la totalidad. En el segundo caso se trata de asumir la cultura como esencia de la organización. Para Thévenet esto último significa que aunque se mantienen en el análisis los mismos contenidos, se trasciende el análisis clásico de esquemas funcionales para adoptar el método antropológico o etnológico, que implica no solo esto sino una interpretación diferente de lo que es la cultura organizacional, de su lugar y papel.

En efecto, asumir la cultura como esencia de la organización equivale a concebirla como la organización misma. Ahora bien: ¿es todo en la organización cultural? Si la respuesta es negativa, entonces ¿qué de la organización no lo es?. Si en la cultura incluimos valores, que determinan actitudes y comportamientos, según Schein (1985), o como asume Lucas Marín (1997), las técnicas, el código simbólico, especialmente el lenguaje, los modelos de la realidad y el mundo normativo, el contenido excluido de la cultura es nulo. La organización posee una determinada identidad cultural y con ella es que interacciona con el resto de las organizaciones y con la cultura general de la cual recibe la mayor influencia, y a la que a su vez, influye. Vale reafirmar el criterio de que la cultura aporta estabilidad a los miembros del grupo pero es una estabilidad relativa en constante transformación.

Esta identidad es percibida por los miembros del grupo y proyectada a otros sujetos de manera intencional facilitando la formación de la imagen.

La imagen es el recurso fundamental de la organización para su aceptación social, con independencia de si su actividad es lucrativa o no. El núcleo de esta imagen que se forman los públicos externos de la organización lo constituye la identidad de la organización, que es apropiada por sus miembros como autoimagen o imagen interna. La formación de esta imagen mental también está en relación con la experiencia y vivencias de sujeto, quien las integra a la nueva información que recibe.

La imagen percibida de la organización y su identidad pueden no coincidir, lo que sin dudas trae como resultado conflictos en su funcionamiento. Toda organización debe transmitir una imagen adecuada a sí misma, en correspondencia con su identidad. Si es una organización lucrativa esto le permitirá no solo obtener clientes sino lograr que se mantengan fieles, siempre y cuando su identidad se corresponda con las expectativas del mercado. (Alvarez:2000)

La imagen, portadora de la identidad cultural de la organización, es formada por los públicos en virtud de la comunicación. Sólo a través de la comunicación llega la información acerca de las características de la

organización que la hacen merecedora de la confianza y selección de sus públicos. Es incuestionable la necesaria observancia de la relación Identidad-cultura-comunicación-imagen, así como de resaltar el papel de la comunicación interna en la conformación de cultura e identidad, fundamento de la imagen de la organización.

Para Justo Villafañe (2000), el núcleo del estudio de la organización lo constituye la imagen global de la empresa. Sostiene que el desarrollo de una personalidad corporativa se apoya en tres programas: identidad visual, desarrollo cultural y de comunicación externa e interna. El autor propone tres dimensiones para el análisis de la imagen corporativa: autoimagen, imagen intencional e imagen pública. La autoimagen es la imagen que de sí misma tiene la organización, como ella se identifica y asume conscientemente. La imagen intencional es la que se desea ofrecer a través de la acción y el discurso. La imagen pública es la apreciación de la organización por sus diferentes públicos. Entre ellas debe existir coherencia y armonía. De lo contrario, estamos en presencia de una disfunción organizacional.

Un papel importante en la conformación de una imagen organizacional es la identidad visual de la misma. Se trata de comunicar la identidad por medio del símbolo gráfico, el color y la forma que se plasman en los logotipos e imago-tipos, y en la elaboración un sistema de identificación visual (Alvarez: 2000)

La organización es abarcada desde diferentes miradas, con el objetivo de estudiarla para contribuir al crecimiento de su efectividad en función del cumplimiento exitoso de su misión y potenciar su camino hacia la visión. Esto garantiza el cumplimiento de su rol social, que en una sociedad como la nuestra resulta sumamente importante. Si es una organización lucrativa, el cumplimiento de sus planes aporta los recursos financieros y materiales para el funcionamiento de los planes de desarrollo social. Si es una institución social, el éxito en su desempeño contribuye al perfeccionamiento de la sociedad en términos de educación.

La Comunicación organizacional, el Marketing, las Relaciones públicas, la Publicidad, la Comunicación visual y la Propaganda en su elaboración de estrategias deben partir de lo que la organización es, o lo que es lo mismo, de su cultura. Por muy alejada que pueda parecer la ubicación de estas prácticas de la cultura de la organización, ella es, en última instancia, su objeto.

La cultura sostiene, articula y da sentido a la producción material y de conocimiento, procesos que garantizan la reproducción social del hombre y se manifiesta en su organización social, en la ética, la política, ideología, en los aspectos jurídicos, entre otros.

No podemos hablar de una cultura como algo no comprometido, ella está entrañable comprometida con el destino humano, tiene una vocación activa transformadora (Hart:2001). En este sentido comparto la opinión del poeta:

Maldigo la poesía concebida  
como un lujo cultural de los neutrales  
que lavándose las manos se desentienden y evaden;  
maldigo la poesía de quien no toma partido hasta mancharse.

Gabriel Celaya

Tomado de: <http://www.dict.uh.cu/Revistas/UH/N%FAmero%20259/Art%EDculos%20Word/09%20identidad%20y%20cultura%20organizacional.rtf>  
Disponible en [www.creas.org/documentos/archivosdoc/comunic/indcultorg.doc](http://www.creas.org/documentos/archivosdoc/comunic/indcultorg.doc)

Compartimos estas propuestas de devocionales que siguen temáticamente los “Principios cristianos de la comunicación” porque entendemos que la espiritualidad es una mediación pedagógica individual y grupal.

“La concepción y tratamiento de la espiritualidad como producción o creación colectiva, se constituye en un elemento que une y permite crear sensibilidad, sentido político y capacidad de acción. Ha sido importante para fortalecer la intersubjetividad, la práctica de los momentos devocionales y celebraciones ecuménicas, en relación con el perfil de los participantes. Se trata de incorporar la dimensión espiritual a partir de lo que la gente aporta. Son espacios, que forman parte del proceso metodológico en la Propuesta, que son trascendentes para el proceso de reflexión pero también para el fortalecimiento de la identidad ecuménica y la alimentación a las proyecciones futuras”.<sup>24</sup>

## Comunicación desde una perspectiva cristiana

○ **Alabanza** (Canto o Salmo)

○ **Oración**

Cada participante escribe en un papel un ideal, algo que quisiera que sea realidad en su vida, en su comunidad, en su país, en América Latina.

Se reúnen de a cuatro y comparten lo que escribieron y procuran sintetizarlo en una frase integradora que escribirán en un afiche que se colocará a la vista de todos.

○ **Leer:**

Los comunicadores cristianos, como testigos del Reino, deben suscitar y reflejar el testimonio común de la Iglesia.

<sup>24</sup> *Ayudar a Protagonizar la Esperanza desde un Proceso Educativo*. Sistematización de la Concepción de la Propuesta Educativa del Programa de Capacitación de CREAS 2001-2005

Los comunicadores cristianos son conscientes de los misterios de Dios y los respetan.

La comunicación de los cristianos es glorificar a Dios.

La comunicación cristiana se encuentra ante la tarea de dar testimonio del poder transformador de Dios en todos los aspectos de la vida humana. (Principios Cristianos de la Comunicación)

Cada grupo comparte su frase colocándola en el frente...

### **¿Podrían ser estas frases características del Reino de Dios?**

Comentar

#### ○ **Leer:**

Porque de tal manera amó Dios al mundo, que ha dado a su Hijo unigénito, para que todo aquel que en él cree no se pierda, mas tenga vida eterna. Porque Dios no envió a su Hijo al mundo para condenar al mundo, sino para que el mundo sea salvo por él. (Juan 3:16-17)

Jesús predicaba la Buena Nueva de Dios, y diciendo: "El tiempo se ha cumplido, y el reino de Dios se ha acercado. ¡Arrepiéntanse y crean en la Buena Nueva!" (Marcos 1:15)

#### ○ **Canto**

#### ○ **Padrenuestro**

## **La comunicación crea comunidad**

#### ○ **Alabanza** (Canto o Salmo)

#### ○ **Oración**

Los participantes forman una rueda estando muy próximos unos a otros. Se pasan los brazos por la cintura de los vecinos, lo que llevará a juntarse más.

#### ○ **Leer:**

Uno de los objetivos de nuestro trabajo es derribar toda clase de barreras impiden el desarrollo de comunidades con derecho y justicia para todos –en particular las barreras de raza, sexo, clase, nación, poder y riqueza. La comunicación auténtica no puede realizarse en un clima de división, alineación, aislamiento y separación que perturba la interacción social, la impide o la deforma. La comunicación verdadera se ve facilitada cuando la gente se une sin tener en cuenta las diferencias y cuando hay una aceptación y un compromiso mutuos. (Principios Cristianos de la Comunicación)

Manteniendo la rueda y los brazos en la cintura de las personas vecinas, se inclinan hacia adelante y se comprueba que de esta manera se sostienen mutuamente.

○ **Leer:**

Todos los que creían se reunían y tenían todas las cosas en común. Vendían sus posesiones y bienes, y los repartían a todos, a cada uno según tenía necesidad.

Ellos perseveraban unánimes en el templo día tras día, y partiendo el pan casa por casa, participaban de la comida con alegría y con sencillez de corazón, alabando a Dios y teniendo el favor de todo el pueblo. (Hechos 2:44-47)

○ **Canto**

○ **Oración, Padrenuestro**

## La comunicación es participativa

○ **Alabanza** (Canto o Salmo)

○ **Oración**

Se solicita con tiempo suficiente a dos o tres participantes que preparen un aporte para el devocional: dinámica, relato, cuento, etc.- (se le dan los textos de más abajo y se alternan sus aportes con ellos).

○ **Leer:**

La comunicación es por definición participativa. Es un proceso de dos direcciones. Es interactiva, porque hace compartir un mensaje y permite establecer y mantener las relaciones sociales.

La comunicación es una necesidad individual y social de tan fundamental importancia que se la reconoce como un derecho humano universal.

La comunicación participativa puede aportar a la gente un nuevo sentido de dignidad humana, una nueva experiencia de comunidad y el disfrute de una vida más plena. (Principios Cristianos de la Comunicación)

○ **Otra persona lee:**

Si decimos que tenemos comunión con él y andamos en tinieblas, mentimos y no practicamos la verdad. Pero si andamos en luz, como él está en luz, tenemos comunión unos con otros, y la sangre de su Hijo Jesús nos limpia de todo pecado. (1° de Juan 1:6-7)

○ **Otra persona lee:**

Ya no hay judío ni griego, no hay esclavo ni libre, no hay varón ni mujer; porque todos ustedes son uno en Cristo Jesús. (Gálatas 3:8)

○ **Canto**

○ **Oración, Padrenuestro**

## La comunicación libera

○ **Alabanza** (Canto o Salmo)

○ **Oración**

○ **Leer:**

**En casa teníamos un loro...**

de Mamerto Menapache (adaptación)

Pero un loro auténtico. No una cotorra. Ni siquiera se lo hubiera podido confundir con uno de esos loros chicos, que comen girasol y que en el norte llaman calancates. El nuestro era un loro grande, nacido en el norte.

Lo habían traído de pichón y se había criado con nosotros, compartiendo nuestra vida de cada día, nuestros entusiasmos y nuestras discusiones. Y fue así como aprendió a gritar muchas cosas.

Se llamaba Pastor. Es cierto que ese nombre se lo habíamos impuesto. Pero él lo había aceptado. Cuando tenía hambre, por ejemplo, y quería suscitar nuestra compasión, repetía en tono triste:

-¡Pobrecito Pastor! ¡La papa para Pastor, pobrecito Pastor! - Y agarraba con una de sus patitas el pedazo de pan familiar.

Aferrándose con la otra de donde estaba apoyado, lo comía con gesto humano. Con gesto de familia.

Cuando sentía torear los perros, gritaba: "¡Fuera, fuera!", y compartía nuestras euforias gritando: "¡Viva Boca!" cuando escuchaba los partidos por radio. Además repetía las órdenes que se daban a los chicos, y así nos mandaba encerrar los terneros, traer agua; o simplemente nos llamaba por nuestro nombre.

En casa lo teníamos por uno más de la familia. Habiendo compartido casi la totalidad de su vida consciente con nosotros, pensábamos que todos sus ideales se identificaban con los nuestros. Lo creíamos un loro domesticado. Le teníamos tanta confianza que le habíamos otorgado plena libertad.

Porque tienen que saber que teníamos otros pájaros: tres cardenales copete rojo y una urraca de monte. Tuvimos tordos y boyeros de esos

que hacen su nido como una larga media colgada de las ramas de un algarrobo. En fin, una variedad de otros pájaros salvajes. Pero a todos los teníamos en cerrados en sus jaulas. De ellos nos interesaban sus trinos y sus colores; pero sabíamos que no deseaban compartir nuestra vida. No estaban integrados.

En cambio nuestro loro, no. Se subía a nuestros mismos árboles y gateaba las mismas ramas que nosotros, los chicos. Nuestro parral era también suyo. Y los días de lluvia o frío compartía la tibieza de nuestra cocina.

Para saber dónde estaba, bastaba con gritar fuerte: “¡Pastor!” y él, desde su rama o su rincón contestaba: “¡Eu!”

Con pico y patas descendía hasta uno para tomar su pedazo de pan familiar.

Eso sí. Tenía sus agresividades. ¡Cómo no! Y también sus antipatías. Eso era lógico. A todos en casa nos pasaba más o menos lo mismo.

Pero no. Seguramente no fue ese el motivo de su insólita actitud aquella tarde de otoño.

Sí. Era otoño. Lo recuerdo bien. Como una cicatriz de mi infancia. Era otoño porque aquella tarde casi todos los mayores estaban juntando algodón en el campo. Papá estaba en el pueblo. Algunos estábamos en la escuela, y sólo quedaba en casa mamá y uno o dos de los más chicos. Habrán sido las tres o cuatro de la tarde. Cada uno estaba en lo suyo, y todo parecía estar en paz.

Viniendo desde el sur, una bandada de loros salvajes emigraba hacia el norte; hacia las selvas, las cataratas, el Paraguay. Su vuelo nervioso era apuntado por esos gritos característicos del loro en vuelo: “¡Creo, creo, creo!” y la bandada pasó sobre mi casa.

¿Qué le pasó a nuestro loro? ¿Habrà estado triste, disconforme? ¿Se habrá sentido oprimido o alienado? Puedo asegurarles que en casa no le faltaba nada y papá era exigente en que no se maltratara a ningún animal; menos al loro familiar por el cual sentía afecto especial.

“Creo, creo, creo!” y se largó a volar.

Fue sólo un gesto. Una manera de concretizar su profunda fe en las selvas, en las cataratas, en yerbales y naranjales que él nunca viera, y que nunca serían plenamente suyos.

La bandada se perdió pronto sobre los chañares, arreando hacia el norte su profesión de fe.

Nuestro loro no pudo seguirla. A las pocas cuerdas perdió altura y aterrizó. No estaba adiestrado para el vuelo largo.

Todos lamentamos sinceramente que nuestro loro se hubiera podido ir con ellos. Y a todos nos sobrecogió el temor por los peligros que acecharían a Pastor, ya que sabíamos que era imposible que hubiera podido seguir el ritmo de la bandada. Caído a mitad de vuelo, quizás no habría un árbol cerca; así estaría en pleno campo bajo el peligro de los zorros o de los gatos. Una de mis hermanas - la más sensible - se largó a llorar.

Probablemente lo que nos preocupaba no era tanto las dificultades que encontraría nuestro loro en su nueva situación, sino el haberlo perdido. Sobre todo nos mortificaba que ya no fuera nuestro loro. De hecho, Pastor había caído a unas pocas cuerdas entre el algodonal. Dos o tres días después lo encontramos. ¡Pobre!, daba lástima. Estaba muerto de hambre. Y lo descubrimos justamente porque al pasar cerca de él, se puso a gritar esa serie de frases familiares que había aprendido entre nosotros. Sus ¡vivas! y sus ¡fuera! Fue así como descubrimos su paradero.

Todos nos alegramos de haberlo reencontrado. Y todos estuvimos de acuerdo en que había que cortarle las plumas de sus alas para que no volviera a repetir la experiencia. Porque Pastor nunca podría seguir a las bandadas. Por lo tanto había que impedirle nuevas experiencias.

Se comparten reacciones y comentarios

#### ○Leer:

La comunicación que libera, capacita a las personas para que expresen sus propias necesidades y las ayuda a actuar para subvenir a esas necesidades. Refuerza su sentimiento de dignidad y pone de relieve su derecho a participar plenamente en la vida de la sociedad. Está encaminada a la construcción de estructuras sociales más justas, más igualitarias y de contribuir mejor al respeto absoluto de los derechos humanos. (Principios Cristianos de la Comunicación)

Relacionar lo leído con el cuento...

#### ○Leer:

El Señor es mi roca, mi fortaleza y mi libertador. Dios es mi peña; en él me refugiaré. Él es mi escudo, el poder de mi liberación, mi baluarte, mi refugio y mi salvador. Tú me salvas de la violencia. (Salmo 18:2)

Invocaré a Jehová, quien es digno de ser alabado, y seré librado de mis enemigos. (2º Samuel 22:2-4)

#### ○Canto

#### ○Padrenuestro

### ○ **Alabanza** (Canto o Salmo)

#### ○ **Leer:**

##### **Los hermanos**

Yo tengo tantos hermanos,  
que no los puedo contar,  
en el valle, en la montaña,  
en la pampa y en el mar.

Cada cual con sus trabajos,  
con sus sueños cada cual,  
con la esperanza delante,  
con los recuerdos detrás.  
Yo tengo tantos hermanos  
que no los puedo contar.

Gente de mano caliente,  
por eso de la amistad,  
con un rezo pa' rezarlo,  
con un llanto pa' llorar,  
con un horizonte abierto,  
que siempre está más allá  
y esa fuerza pa' buscarlo  
con tesón y voluntad.

#### ○ **Otra persona lee:**

Vendrán del oriente y del occidente, del norte y del sur; y se sentarán a la mesa en el reino de Dios. He aquí, hay últimos que serán primeros, y hay primeros que serán últimos. (Lucas 13:29-30)

Mientras se canta la canción siguiente se va colocando distintos objetos que identifican las distintas culturas: ponchos, telas, ropa, etc.

#### ○ **Canto: Sarantañani** <sup>25</sup>

(Atahualpa Yupanqui, milonga decidora)

Cuando parece más cerca  
es cuando se aleja más,  
yo tengo tantos hermanos,  
que no los puedo contar.  
Y así seguimos andando,  
curtidos de soledad,  
nos perdemos por el mundo  
nos volvemos a encontrar  
y así nos reconocemos  
por el lejano mirar  
por la copla que mordemos,  
semilla de inmensidad.

Y así seguimos andando,  
curtidos de soledad  
y en nosotros nuestros muertos,  
pa' que naide quede atrás.

Yo tengo tantos hermanos,  
que no los puedo contar  
y una novia muy hermosa,  
que se llama Libertad.



○Leer:

Una cultura popular básica y una identidad cultural propia forman parte de la dignidad de la persona humana.

Los comunicadores tienen hoy la tremenda responsabilidad de utilizar e idear formas autóctonas de comunicación. Tiene que crear un ámbito simbólico de imágenes y significados mutuamente compartidos en el que se respete la dignidad humana y los valores religiosos y culturales. (Principios Cristianos de la Comunicación)

○Canto

○Padrenuestro: Pai Nosso<sup>26</sup>

## 5. Pai Nosso

"The Lord's Prayer"  
Ecumenical version, Brazil

Simeí Monteiro  
and Tércio Junker, Brazil

Pai nos - so que es - tás nos céus, san -  
ti - fi - ca - do se - ja o teu no - me, ve - nha o teu  
rei - no, se - ja fei - ta a tu - a von - ta - de, as -  
sim na ter - ra co - mo no céu. O pão  
nos - so de ca da di - a nos dá ho - je, per -  
do - a - nos as nos - sas o - fen - sas as - sim co - mo

26 Em tua graça. Livro de culto e orações. Consejo Mundial de Iglesias 2006, pag380

nós per-do-a-mos a quem nos tem o-fen-di-do e  
 não nos dei-xes ca-ir em ten-ta-ção mas li-vra-nos do  
 mal, pois teu é o rei-no o po-der e a  
 gló-ria pa-ra sem-pre. A-mém!

Music: Simeí Monteiro and Tércio Junker  
 © 2005 WCC-COE, 150 Route de Ferney, CH-1211 Geneva 2, Switzerland

