

# Imagen y Posicionamiento de las Organizaciones Sociales

**Lilliana León Zúñiga**  
**Centro de Comunicación**  
**Voces Nuestras**





# Imagen y Posicionamiento

## de las Organizaciones Sociales

302.2

L563i León Zúñiga, Lilliana

Imagen y posicionamiento de las Organizaciones Sociales:  
Estrategias de imagen y comunicación / Lilliana León Zúñiga. – 2 ed.  
– San José, C.R. : Voces Nuestras, 2009.  
47 p. : 21 X 29 cm.

ISBN: 978-9968-787-07-9

1. Organizaciones Sociales – Imagen. 2. Organizaciones  
Sociales- Identidad. 3. Proyección Institucional. I. Título

**Autora:** Periodista Lilliana León Zúñiga  
**Corrección filológica y redacción:** Licenciada Mónica Pereira.  
**Diseño y diagramación:** Alejandro Pizarro Hernández  
**Reimpresión:**

Este manual es una producción del Centro  
de Comunicación Voces Nuestras

**Dirección:** Sabanilla Montes de Oca. Del Gimnasio del  
Este, Entrada a Barrio Carmiol 15 metros  
sur, casa amarilla a mano izquierda.

**Telefax:** (506) 2224-8641

**Teléfono:** (506) 2283-2105

**Apartado:** 1224 - 1002. Costa Rica, Centroamérica.

**Email:** [info@vocesnuestras.org](mailto:info@vocesnuestras.org)

**Web** [www.vocesnuestras.org](http://www.vocesnuestras.org)

## PUNTO DE PARTIDA

## UNIDAD 1

## UNIDAD 2

## UNIDAD 3

## UNIDAD 4

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

## BIBLIOGRAFÍA

# ÍNDICE

<b>¿Por qué hacemos este manual?</b>	<b>4</b>
• ¿De dónde surge esta propuesta?	5
• ¿Qué pretende este manual?	5
• ¿A quién puede servirle y cómo se usa el manual?	6
<b>¿Hay relación entre imagen y sostenibilidad?</b>	<b>7</b>
• Modelos de comunicación.	9
• La imagen a través del tiempo: Un repaso a la historia.	10
• Relación entre la imagen y la sostenibilidad.	12
<b>¿Cómo se diagnostica la imagen de la organización?</b>	<b>13</b>
• ¿Qué es la imagen?	14
• El sondeo de imagen.	15
<b>¿Cuándo cambiar o remozar la imagen?</b>	<b>21</b>
• Imagen de las organizaciones sociales.	22
• ¿Cómo cambiar o remozar la imagen?	24
• Revisar el logo: La cédula de la organización.	26
• La importancia del nombre.	28
• Cuadro resumen para el análisis de la imagen.	29
<b>¿Cómo diseñar estrategias de imagen?</b>	<b>31</b>
• ¿Qué es la incidencia pública?	32
• Uso estratégico de medios para la incidencia pública.	33
• El plan de medios.	34
• Diseño de las estrategias de imagen y posicionamiento.	37
• Criterios para mejorar la comunicación audiovisual.	41
	<b>44</b>
	<b>47</b>

# Punto de partida

## ¿Por qué hacemos este manual?

El acelerado desarrollo de las tecnologías de la comunicación está obligando a las organizaciones y a diferentes grupos de las comunidades a actualizarse para dar mucha más importancia a la comunicación estratégica, a la imagen y al posicionamiento.

En los últimos años las organizaciones sociales han sufrido una crisis existencial. Muchas de ellas desaparecieron y otras están reflexionando acerca de su razón de ser, con miras a replantear el rol o papel que juegan en la época actual. Uno de los aspectos a considerar es que no todas las organizaciones sociales están recibiendo apoyo de la cooperación internacional, o llega muy condicionada. Ante este panorama, las organizaciones han tenido que plantearse seriamente su sostenibilidad económica generando recursos propios para sus proyectos, uno de los roles para el que no estaban preparadas.

En cuanto a la sostenibilidad social, política y cultural también hay mucho que revisar y actualizar, pues la sostenibilidad se debe atender en todos esos aspectos.

Así es como en la actualidad, poco a poco, muchas organizaciones sociales buscan estrategias y formas de generar recursos propios para los sectores con los que trabajan. Y una de las maneras para tener

éxito ha sido fortalecer las capacidades de gerencia, mercadeo, comunicación, apropiación de nuevas tecnologías, procesamiento, comercialización e incidencia, entre otros.

Esta nueva visión de participar en toda la cadena productiva las ha llevado a aprender y apropiarse de instrumentos de la empresa comercial tales como las herramientas de mercadeo y publicidad, entre otras.

Las organizaciones se han dado cuenta que para colocar el producto o servicio en el mercado, no sólo debe ser de calidad, sino también, hay que tener buena reputación, ser visibles y reconocidas, para darle valor agregado al producto o al servicio.

Para facilitar un poco el acercamiento a esta temática, el equipo de Voces Nuestras, ha hecho una relectura del tema de imagen desde la práctica y dinámicas de las organizaciones sociales productivas para apoyar en los retos que los nuevos tiempos imponen.

Hay, además, una tarea urgente que atender, y queremos abordarla también en este manual: la reflexión de los prejuicios que tienen las organizaciones sociales sobre las distintas formas de relación con los medios, con las empresas y con otras organizaciones afines, por que la mala comunicación, entendida también como relación, o la ausencia de ella, es un obstáculo para lograr el posicionamiento y la articulación.

Si el presente manual logra arrojar luces sobre estos vacíos y promover la reflexión e impulsar nuevas prácticas de comunicación alternativa habremos cumplido con el objetivo principal.

### ¿De dónde surge esta propuesta?

Esta propuesta surge de una experiencia llevada a cabo desde el año 2003 con la Consultora para el Desarrollo en Centroamérica (CUDECA), organización que implementó un curso de sostenibilidad con cerca de 100 organizaciones sociales en la región centroamericana. El curso fue aplicado por un grupo de facilitadores(as) con amplia experiencia en el campo de la administración, desarrollo institucional, mercadeo y comunicación e imagen.

El Centro de Comunicación Voces Nuestras participó en este proceso de formación a directores(as), gerentes y encargados(as) de mercadeo, aplicando el taller de comunicación e imagen.

Voces Nuestras, además facilita cursos de estrategias y de herramientas para la comunicación, según las necesidades de las organizaciones. Y desde el año 1989 brinda el servicios de producción radiofónica y escrita, y cuenta con el servicio informativo para apoyar a las organizaciones y a las radios locales a colocar su agenda informativa.

Agradecemos a CUDECA y a las organizaciones que participaron en las diferentes capacitaciones y nos compartieron sus prácticas y ejercicios para mostrarlos como ejemplos en este

manual. En especial damos las gracias al grupo de Teatro de El Salvador TNT, al Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC) y a la Coordinadora de Mujeres Rurales de Nicaragua (CMR).

### ¿Qué pretende este manual?

Este manual proporciona ejercicios y contenidos prácticos para que las organizaciones se guíen en el análisis de su imagen como un todo y no sólo enfaticen en los productos comunicacionales.

En este sentido pretendemos que las organizaciones:

- Inicien un cambio en su imagen, fortalezcan su identidad y detecten necesidades y demandas de comunicación para lograr el posicionamiento.
- Diseñen estrategias de imagen para los públicos con los que trabajan.
- Aprendan a valorar y mejorar los materiales audiovisuales que producen.

## ¿A quién puede servirle y cómo se usa este manual?

El manual es para organizaciones sociales, sin fines de lucro, y sin fines de pérdida. En especial va dirigido a las personas que facilitan procesos de comunicación como: comunicadores(as) o personas encargadas del mercadeo y la gerencia de las organizaciones.

El manual comparte varios ejercicios que nos conducen a la construcción de estrategias de imagen y posicionamiento, las cuales también apuntan a favorecer la sostenibilidad de las organizaciones. En este manual se han agregado ejemplos que servirán de guía a las personas que facilitan el proceso de diseño de las estrategias de imagen.

Es necesario que la organización destine a una persona, para que facilite la aplicación de los ejercicios en un periodo no mayor de tres meses. Esta persona puede ser interna o externa y requiere tener las siguientes características:

- Talento para promover la participación.
- Facilidad para utilizar medios (computadora, proyector, pizarra) entre otros.
- Capacidad de síntesis y de sistematización para devolver resultados de los talleres y de los ejercicios a desarrollar.
- Tener una buena actitud para escuchar, aprender y compartir experiencias y saberes.
- Aptitud para coordinar y gestionar lo logístico y dar seguimiento al grupo de trabajo.

Tendrá a su cargo las siguientes tareas:

1. Facilitar la elaboración de un diagnóstico aplicando el sondeo de imagen, además de sistematizar la información del sondeo en una matriz.
2. Realizar dos talleres o sesiones de trabajo (como mínimo)
  - a) Taller de un día para:
    - Devolver al equipo de trabajo los resultados del sondeo de imagen.
    - Llenar el cuadro resumen del análisis de la imagen de la organización.
  - b) Taller de un día con el objetivo de:
    - Trabajar las estrategias por públicos prioritarios.
    - Hacer una presentación visual de las estrategias definidas.
    - Describir las estrategias de imagen en detalle.

# UNIDAD 1

## ¿Hay relación entre imagen y sostenibilidad?

*El tiburón lleva en el mundo cerca de 400 millones de años.*

*¿Sabes por qué?*

*Porque es capaz de adaptarse, se mueve constantemente, jamás se duerme. Es un animal totalmente flexible, sin huesos, dotado solo de cartílagos. Y constantemente renueva sus armas: pierde sus dientes viejos, pero otros nuevos lo sustituyen. Está siempre al acecho y es capaz de adaptarse a las circunstancias del momento, tanto si se trata de un aumento de la temperatura del agua, como de la llegada de un período glacial. Así el tiburón ha sobrevivido.<sup>(1)</sup>*

### Objetivo de esta unidad

Comprender la necesidad de implementar estrategias de solidaridad, vínculos y articulaciones que nos permitan sostenernos política, económica y culturalmente en el tiempo.

- Conocer el enfoque de comunicación con el cual trabajamos.
- Reconocer las diferentes etapas que ha tenido el concepto de imagen a través de la historia.
- Conocer la relación entre imagen y sostenibilidad.

En este mundo de flujos y de cambios no podemos tener la seguridad de que la sostenibilidad esté a la vuelta de la esquina. Todo lo contrario, hay certeza de que el ambiente y el contexto de una organización cambia permanentemente, debido: al deterioro de los sistemas ecológicos, los desastres, las decisiones políticas, la disponibilidad de recursos económicos, la evolución cultural... que hace que todo este en constante cambio.

De ahí la necesidad de adaptarse al cambio para lograr la sostenibilidad. Sin embargo, no siempre hay esa disposición. Según estudios efectuados por la Doctora y antropóloga, master en Planificación Cynthia Scott y el Psicólogo clínico y profesor Denis Jaffe. Escritores de 9 y 20 libros respectivamente de temas sobre el clima organizacional. Y ambos coautores del libro ¿cómo dirigir el cambio en las organizaciones

*“Es natural sentir miedo ante lo desconocido, ante el cambio, el 83% de las personas sienten miedo ante una situación de cambio, pero ésa debe ser sólo la primera etapa de un proceso de transición”.*<sup>(2)</sup>

Así mismo afirman, Scott y Jaffe, que “solo el 13% de las personas, ve el cambio como una oportunidad para volver a aprender”. Y aconsejan no quedarse en ese estado de miedo, sino superarlo hasta lograr la total adaptación.

Muchas de las transformaciones que actualmente vive la humanidad son cambios tecnológicos y globales. El reto es adaptarse a ellos, sin perder la identidad, la dignidad y la integridad.

En este sentido, las comunicaciones son las que más han sufrido cambios en el proceso de globalización que lleva el mundo. ¿Hacia dónde nos dirigimos con la comunicación?. ¿Qué camino debemos seguir? Son las preguntas que surgen ante la avalancha de “aparatos” como computadoras, cámaras, celulares, ships integrados a las personas, entre otros artefactos.

En el pasado, la comunicación, se entendía o como periodismo informativo meramente o como “publicidad” para hacer promoción a una organización, producto o servicio, ahora se sabe, que la comunicación deber ser analizada y planificada estratégicamente, para apoyar el desarrollo de toda la organización, y no solo los productos o servicios que ésta ofrece.

Sin embargo, no todas las organizaciones lo comprenden así, todavía se ve la comunicación como información, datos y productos por elaborar y no como proceso, que puede fortalecer los valores, la cultura y apoyar tanto los objetivos estratégicos como la unidad más básica de la organización.

Por ello las organizaciones necesitan saber planificar el cómo, el para qué y el tipo de comunicación que quieren trabajar, porque existen varios modelos de comunicación de los cuales describiremos al menos tres de los más importantes. porque en la práctica las personas y las organizaciones los usamos simultáneamente. Es a veces muy difícil darse cuenta cuando aplicamos un modelo o cuando aplicamos el otro, lo cierto es que necesitamos revisar nuestras prácticas de comunicación y ver donde estamos poniendo el énfasis.

## Modelos de comunicación

- El modelo impositivo
- El modelo persuasivo
- El modelo participativo

### Modelo impositivo (énfasis en la imposición)

Las personas y organizaciones que aplican este tipo de comunicación asumen que la gente no sabe nada y que ellos tienen el conocimiento, el cual transmiten a través de mensajes y canales. Privilegian el papel del emisor, y su intención es priorizar en sus objetivos, sin considerar los puntos de vista de quienes reciben el mensaje. Es la típica relación entre maestros(as) y niños(as), padres, madres e hijos(as), sacerdotes y fieles.

Por eso se dice, que es un modelo vertical, en donde las relaciones de poder y comunicación se dan de arriba hacia abajo, y hay una jerarquía establecida.

### Modelo persuasivo: (Énfasis en la respuesta)

El emisor emite, habla, escoge contenidos, impone prácticas. El receptor recibe, escucha y acata. Los procesos de persuasión son muy utilizados por la publicidad. Sin embargo, las organizaciones también caen fácilmente en este modelo, sobretodo cuando buscan respuestas rápidas, brincándose las etapas de reflexión y apropiación. Puede convertirse en un modelo engañoso cuando vende ilusiones e inventa necesidades.

### Modelo participativo (Énfasis en el proceso)

Es un modelo alternativo, el énfasis está en los procesos. Parte del principio fundamental de que todas las personas tienen un conocimiento y lo pueden compartir. El modelo participativo estimula en las personas el buen hábito de escuchar y retroalimentarse de la realidad.

*Este modelo permite analizar, procesar toda la información, tomando en cuenta la participación de los interesados. Las relaciones de poder entre las personas son equitativas.<sup>(3)</sup>*

Además en este modelo no hay emisores ni receptores hay interlocutores por ello la comunicación logra:

- Ubicar a los interlocutores en igualdad de condiciones, en donde ambos conviven para reconocer su historia, su identidad, sus necesidades e intereses y así es posible que los involucrados propongan soluciones y se comprometan con ellas.
- Facilitar condiciones para la multidireccionalidad y la inclusión, en tanto agrega múltiples y diversas voces de los diferentes actores que forman la sociedad, especialmente de aquellos que están excluidos de los flujos masivos de información.
- Promover un proceso participativo, siempre y cuando, los interlocutores tomen parte en la planificación, ejecución y evaluación de los sistemas de producción, circulación y consumo de los mensajes.

## La imagen a través del tiempo Un repaso a la historia <sup>(4)</sup>

La imagen institucional u organizacional (corporativa para las empresas) es un concepto acuñado desde el ámbito comercial - publicitario. Sin embargo, poco a poco, las organizaciones sociales lo han adoptado cuando intentan entrar a comercializar sus productos y servicios, para generar su propia sostenibilidad.

Hay que reconocer abiertamente, que en este contexto de mercado, las tendencias mundiales imponen globalizarlo todo, así las organizaciones sociales también se han visto empujadas a emprender dinámicas nuevas, atropellando muchas veces sus propios principios y valores de solidaridad, equidad, en su afán de no ser excluidos del mercado.

En este sentido podemos decir que, nos guste o no, existe un mercado de las ONG, en el que organizaciones con fines y objetivos similares, ofrecen servicios y productos al mismo público meta, generando de cierta manera competencia entre ellas mismas.

Es así como debemos reconocer que, en este contexto hablar de publicidad y mercadeo nos remite directamente a conceptos, nociones y palabras muy usadas por los neoliberales como competencia, mercadeo, nicho, plan de negocios, entre otros conceptos, lenguaje que por sí mismo tiene su carga ideológica y responde por ello a la coyuntura actual de la globalización de la economía.

Algunas organizaciones se cuestionan ¿hasta donde llegar con todo esto del mercadeo? ¿Cómo no perder de vista en

ningún momento los objetivos sociales, políticos y los valores y principios que son la razón de nuestra existencia como organizaciones sociales o productivas?.

Quizás, la primera recomendación es informarnos, conocer como la publicidad y el mercadeo se ha usado en las empresas desde los años cincuentas, cuando surgen las primeras estrategias de mercadeo y promoción y qué de esto nosotros estamos usando.

A su manera también las organizaciones sociales y productivas se han identificado con lo que los publicistas han propuesto en cada época. De ahí que es posible que las organizaciones estemos usando herramientas de publicidad y de mercadeo de todas las épocas de forma simultánea, sin saber a donde nos conduce.

Veamos que nos cuenta la historia con respecto a la publicidad y al mercadeo.

### **Marcas y productos**

En la década de los cincuenta los publicistas y comunicadores fijaban su atención en las características de los productos, servicios y en los beneficios que iba a obtener el público meta. Pero con los años la tecnología empezó a crecer y sobrevino una avalancha de servicios, y de productos de segunda, que se hizo imposible mantener una venta y oferta única.

Algunas empresas consolidadas se dieron cuenta que el prestigio era muy importante a la hora de vender un producto u ofrecer un servicio. Por eso la publicidad cambió y decidieron no dar tanta importancia a las características del producto o los servicios

por ofrecer, sino más bien, publicitar a quienes estaban detrás de ellos, de ahí el salto a la “Imagen Corporativa” o Imagen Institucional.

### **La imagen corporativa**

En esta lucha por el primer lugar, las empresas bien constituidas decidieron trabajar para ganarse este primer lugar en el mercado, lo que generó tal cantidad de información, que solo aquellas empresas que tenían mucho dinero y suficientes recursos técnicos pudieron hacerle frente a este bombardeo de información. Así fue como lograron conquistar una reputación a partir de proyectar su imagen. Aquí los recursos humanos económicos y la creatividad fueron las armas más eficientes para atraer y ganar prestigio.

### **Imagen y posicionamiento: época actual**

La época actual, llega con una nueva visión de lo que es la promoción y la publicidad. Los encargados de imagen parten de la tesis, de que si bien es cierto, una buena presentación de los productos es básica, una buena reputación lo es más. También consideran que se debe hacer todo lo posible por crearse una posición en la mente del público meta y en la sociedad. Para conseguirlo se necesita conocer las fortalezas y debilidades propias y conocer la de las otras organizaciones que hacen lo mismo. Aquí la reina es la estrategia, el cómo, el camino a seguir y no tanto la creatividad.

Esta evolución que ha dado la publicidad o promoción de los productos y servicios, debe ser tomada en cuenta también por las organizaciones sociales y analizar a nivel interno qué están haciendo en este

campo, ¿en qué época se quedaron? ¿qué es lo pertinente en estos momentos y qué se busca realmente al aplicar estos instrumentos del mercadeo, la imagen y la publicidad a nuestra organización?

Un análisis, del concepto de imagen desde la realidad de las organizaciones sociales lo haremos en la unidad tres. Esto nos ayudará a comprender, la importancia de remozar la imagen y proyectarla, de acuerdo a los objetivos sociales que perseguimos.

*Cuando solo consideramos la imagen, pensamos en nosotros. Pero cuando reflexionamos en el posicionamiento tomamos en cuenta a los otros.*

Es decir, se piensa en el destinatario final de nuestros servicios o productos. En síntesis, lo que buscamos saber es, qué piensa de nuestra organización la gente que trabaja o quiere trabajar con nosotros.

## Relación entre la imagen y la sostenibilidad

Para ver la relación entre imagen y sostenibilidad es necesario conocer qué estamos entendiendo por sostenibilidad en las organizaciones sociales.

La palabra sostenibilidad es una noción que viene de afuera, especialmente de la cooperación internacional. Se empieza a acuñar en las organizaciones sociales, cuando la cooperación programa cambiar contrapartes o trasladarse a otros continentes.

La sostenibilidad, como concepto nuevo, es aceptado por unas organizaciones y rechazado por otras, y todavía está en proceso de construcción, requiere de muchos argumentos, prácticas y negociaciones para convencer a la cooperación de la necesidad de seguir apoyando a las organizaciones sociales que no pueden (por ética, exclusión y valores solidarios) entrar en el juego y las reglas del mercado neoliberal.

En este manual entenderemos la sostenibilidad como la posibilidad de crear estrategias nuevas y creativas que no atenten contra nuestros valores solidarios, la equidad y la justicia y así lograr la deseada continuidad política, económica, social y cultural.

Una organización es vigente cuando tiene la capacidad de estar política, social y culturalmente comprometida con el público para el cual trabaja.

*En términos de comunicación e imagen, la sostenibilidad dependerá de cuán relacionados y posicionados estemos en el vasto mundo de las ONGs, y otros sectores de la sociedad, en los cuales nos interesa incidir, porque ¿quién quiere establecer alianzas con una organización que nadie sabe quién es, qué es lo que hace, ni para dónde va?*

Pregúntese: ¿Para qué es buena su organización, cuál es su fortaleza, qué la diferencia de las otras? Tiene que haber algo en su organización, que la hace indispensable y la diferencia de las demás. ¿Qué es?. Reflexionemos: ¿Qué pierde la sociedad si nuestra organización desaparece?

Aquí es donde el concepto de sostenibilidad tiene sentido, porque, en tanto su organización tenga buenas razones para existir, tendrá más posibilidades para sostenerse, aunque no le llegue la cooperación internacional.

Si después del análisis, la organización no encuentra suficientes razones para mantenerse, y no tiene claro su razón de ser, lo mejor es reflexionar si vale la pena redefinir su misión y visión, o cerrar, que sería también una decisión inteligente.

# UNIDAD 2

## ¿Cómo se diagnostica la imagen de la organización?

*“La naturaleza parece haber solucionado todos los problemas en que pueda pensarse, solo debemos saber donde mirar y ser capaces de trasladar la idea de un contexto a otro”.<sup>(5)</sup>*

### Objetivo de esta unidad

Reconocer y valorar qué es la imagen organizacional, cómo nos ven los demás y cómo nos vemos dentro de la organización.

- Conocer qué es la imagen.
- Tener un diagnóstico preliminar sobre la imagen que tienen los otros de nuestra organización.
- Tener claridad de la oferta programática y de los servicios que nuestra organización puede ofrecer.

## ¿Qué es la imagen?

Partimos del hecho de que todas las organizaciones tienen una imagen, buena o mala, pero la tienen.

Y por eso cuando decidimos trabajar esa imagen, no sólo vamos a examinar los productos, sino también, los discursos de la organización y revisaremos los sistemas de comunicación, si los hay.

El diseño o rediseño de un perfil de imagen nos conduce necesariamente a un planteamiento o replanteamiento de la identidad institucional. E inclusive en algunas ocasiones podría exigir una intervención o modificación de la estructura misma u organigrama de la organización.

Pero antes de pasar a diagnosticar nuestra imagen, detengámonos un momento, para conocer ¿qué es la imagen? Y ¿qué la construye?

La imagen se construye a partir de un proceso en donde intervienen varios elementos a saber:

$$\begin{array}{l} \text{La realidad organizacional} \\ + \text{La identidad de la organización} \\ \hline = \text{Imagen organizacional} \end{array}$$

## ¿Qué es la realidad organizacional?

Es uno de los componentes de la imagen. Son las condiciones reales objetivas, en que se desenvuelve la organización en su práctica cotidiana. Son los hechos institucionales concretos, no sólo los presentes, sino también los acumulados a modo de acervo histórico y cultural, lo que llamamos comúnmente la memoria institucional.

A esto último se le suma también la infraestructura física, funcional y organizativa: la oficina, los muebles, el equipo, los planes de trabajo en curso, las actividades, los recursos materiales, humanos, la situación económica y financiera.

## ¿Qué es la identidad de la organización?

Es otro componente de la imagen. Se entenderá por identidad en este manual, el registro de los contenidos ideológicos y propuestas que promueve la organización. Es el conjunto de valores, principios, fortalezas y debilidades asumidos o no - a lo interno y a lo externo de la organización.

**Si hay crisis de identidad, hay crisis de imagen, y por lo tanto, el posicionamiento que queremos no está garantizado. Controlar la imagen es actuar sobre la identidad, es crear y recrear a la organización.**

Hay varias formas en las que se puede ver o expresar la identidad de una organización y es necesario valorarlas en su conjunto, y por separado, para lograr un análisis más profundo.

Para hacer más fácil el análisis de la identidad la dividimos en las tres formas en que se expresa:

- **El comportamiento**
- **La simbología**
- **La comunicación**

### • **El comportamiento**

Toda organización tiene una cultura organizacional, que podemos también llamar comportamiento. Este se refleja en el actuar diario, en las costumbres, las creencias, los hábitos. Ya no bastará que los valores existan, sino que es esencial que sean detectados como tales y hacerlos rápidamente visibles o conocidos ante el público meta.

El comportamiento puede delatar a la organización. Por ejemplo, no es coherente que un equipo de trabajo maneje un discurso de participación, de equidad y de transparencia y en la práctica, el comportamiento del equipo, interna y externamente, es autoritario, machista y el poder se concentra en pocas manos. En síntesis, el comportamiento delata a las personas de la organización que no hacen lo que predicán, y generan en los otros, un concepto, una imagen de esa organización.

### • **La simbología**

Los símbolos como el logo, la bandera, los emblemas, sirven para representar, material y visualmente a la organización. Es lo que llamamos signos externos. También hay palabras, conceptos, valores que representan moral, o intelectualmente, la filosofía de la organización. Estos símbolos y valores, son los que distinguen a una organización de otra.

### • **La comunicación**

Entendida como la relación que hay entre interlocutores o públicos que la organización ha seleccionado previamente para generar flujos de información e intercambiar mensajes, objetivos y subjetivos, verbales y no verbales, y que remiten a la identidad de la organización.

Aquí es importante analizar los medios y canales de transmisión, que la organización utiliza para llegar a su público. Estos canales pueden ser gráficos o audiovisuales como: la radio, boletines, pizarras, la vestimenta del personal, el ambiente interior y externo de la oficina, las relaciones humanas que se establecen y estilos de comunicación verbal. También los recursos tecnológicos de comunicación que posean, como internet, computadoras, cámaras, agendas electrónicas entre otros. Todos ellos comunican, son portavoces de la identidad de la organización y representan canales de imagen.

## El sondeo de Imagen.

En este módulo queremos compartir el sondeo de imagen una herramienta sencilla y útil. Es lo mínimo que se recomienda hacer para conocer qué piensa la gente de nuestra organización y qué espera de ella.

Nos distrae más lo que no somos, lo que no tenemos, que lo que realmente somos o podemos tener.

Por eso el diagnóstico de la identidad puede ayudar a aclarar lo que realmente somos. Es importante tener claro que una cosa es la “identidad real” y otra, la “identidad ideal o deseada”. La identidad real la da la práctica cotidiana y la identidad ideal es lo que la organización desea proyectar, y por eso ambas, deben analizarse.

La organización debe definir cuál es la imagen que quiere proyectar, aunque es importante recordar, que esa imagen no siempre coincidirá con la realidad organizacional. Por eso se habla de “una imagen real y una imagen ideal”.

Cuando queremos valorar la imagen, tenemos que tener en cuenta los públicos internos y externos, porque ellos contribuyen en la construcción de la imagen y se forman una idea de la organización.

### Ejercicio Nº1. El sondeo de imagen.<sup>(6)</sup>

El sondeo es una técnica de diagnóstico en donde se hace cinco preguntas básicas que se envían a los contactos seleccionados.

La persona que está facilitando el proceso de diseño de las estrategias de imagen, es la responsable de enviar y dar seguimiento a los cuestionarios del sondeo.

Lo recomendable es que el personal de la organización también apoye a recuperar los cuestionarios con sus respuestas. Si no se realiza el sondeo de imagen y no se sistematizan los resultados antes del primer taller, no habrá suficiente información para trabajar el diseño de las estrategias.

### Pasos para elaborar el sondeo

1. Haga una lista de 12 contactos como mínimo (4 personas por sector) con los cuales se relacionan o desean establecer un enlace en un futuro.
2. Ajuste el cuestionario del ejercicio #1 que se adjunta en este manual. Coloque el logo o el nombre de su organización para que sea enviado el cuestionario. Ponga la fecha límite para contestar el sondeo. Por favor no añadan más preguntas.
3. Distribuya la tarea del sondeo entre las personas miembros de la organización para que lo envíen a sus contactos. El sondeo se manda por la Internet, por fax o se entrega personalmente, también se puede llenar por teléfono.
4. La persona que facilita el proceso recoge y da seguimiento al sondeo, procesa la información en la matriz de resultados para ser presentado en el primer taller.

**Ejemplo del CIPAC.**  
**Elaborado en curso de estrategias de imagen de Voces Nuestras.<sup>(7)</sup>**  
**Selección de actores para el sondeo**

Sectores	Organizaciones y contactos
<b>Organizaciones sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMES (Soledad Díaz)</li> <li>• FUNDESIDA (Gabriela Solano)</li> <li>• ASOVIHSIDA (Edgar Briceño)</li> <li>• CODEHUCA (Ester)</li> </ul>
<b>Instituciones Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensoría de los/las Habitantes (Lic. Laura Fernández)</li> <li>• Ministerio de Educación Pública</li> <li>• Departamento de Educación de la Sexualidad (Tatiana)</li> <li>• Ministerio de Salud: Dirección de Salud (Lic. Eda Quirós)</li> <li>• CONASIDA (Dra. Jessica Salas)</li> </ul>
<b>Grupos meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Homosexuales (Grupo Gays)</li> <li>• 2 Lesbianas (Grupo Lésbico)</li> </ul>
<b>Agencias y organismos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONUSIDA (Manine Arens)</li> <li>• UNFPA (Cristian)</li> </ul>

**(PONGA AQUÍ EL LOGO O NOMBRE DE SU ORGANIZACIÓN)**

Estimado(a) señor(a):

Mucho le agradecemos que nos responda estas cinco preguntas. Forman parte de un estudio que estamos realizando para mejorar el trabajo y poder atenderle mejor.

Gracias por su tiempo.

Firma, cargo:

Nombre de la Organización:

Nombre del que responde:

Teléfono:

Fax:

Email:

Dirección física y correo postal

1. En pocas palabras describa ¿quiénes somos?

2. ¿Qué hace nuestra organización?

3. ¿Qué le parece el trabajo en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad, cobertura?

4. ¿Qué necesidades les gustaría que les llenara nuestra organización?

5. ¿Cómo les gustaría que lo hiciéramos?

## Matriz para sistematizar los resultados del sondeo

La persona que facilita recoge en esta tabla las frases importantes que la gente contestó

Sectores	¿Cómo nos ven? Pregunta (#1 y #2)	¿Qué piensan de nuestro trabajo? (#3)	¿Qué necesidades quieren que llenemos? (#4)	¿Cómo quieren que llenemos sus necesidades? (#5)	¿Qué oferta tiene nuestra institución para este público? (Debe reflexionarse en el grupo)	¿Qué se interpreta del sondeo?
Grupos de base						
Instituciones Públicas Y del gobierno						
Organizaciones						
Organismos Internacionales						
Empresa privada						
Agencias de cooperación						

Ejemplo de cómo sistematizar los resultados del Sondeo El Salvador TNT<sup>(8)</sup>  
 La persona que facilita recoge las frases más importantes del sondeo.

Sectores	¿Cómo nos ven? (#1 y #2)	¿Qué piensan de nuestro trabajo? (#3)	¿Qué necesidades quieren que llenemos? (#4)	¿Cómo quieren que llenemos sus necesidades? (#5)	¿Qué oferta tiene nuestra organización para este público?	¿Qué se interpreta del Sondeo?
<b>Grupos de base</b>	Iniciativa cultural de altura. Formadores en las artes.	Excelente.	Llenar el vacío cultural local.	Aglutinando a los artistas locales.	Talleres de Teatro. Espectáculos. Asesorías.	Confianza hacia nuestro trabajo cultural.
<b>Instituciones públicas</b>	Trabajadores por el rescate y desarrollo cultural, en el departamento y en el país.	Excelente.	Talleres de Teatro para jóvenes. Apoyo a docentes. Trabajo con adultos.	Coordinando con Casas de la Cultura. Montando obras del Programa de Lenguaje y Literatura.	Ídem.	Somos reconocidos. Tenemos buena imagen, aunque los resultados no concuerdan.
<b>Empresa privada</b>	Artistas chalatecos. Buenos teatristas.	Excelente, muy profesional.	Recuperar el Teatro Cayaguana. Vincular a docentes y Centros Educativos	Buscando apoyos, por medio de convenios, campañas, funciones.	Ídem.	Confianza hacia nuestra labor de gestores culturales en el municipio.

# UNIDAD 3

## ¿Cuándo cambiar o remozar la imagen?

*“Las amebas siempre cambian de forma.  
Aumentan y se encogen en el entorno,  
y siempre mantienen su integridad y  
su identidad como criatura única”.<sup>(9)</sup>*

### Objetivo de esta unidad

Identificar los puntos débiles de la imagen de su organización y definir los cambios que son necesarios para mejorar esa imagen.

- Reflexionar las percepciones y estereotipos sobre las organizaciones sociales en la sociedad.
- Analizar la identidad de la organización.
- Definir los cambios a nuestra imagen.

## Imagen de las organizaciones sociales: percepciones y estereotipos

Recordemos que la gran mayoría de las organizaciones conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG) nacieron entre los años setentas y ochentas. Y aunque muchas de ellas ya desaparecieron, otra gran parte todavía trabajan y mantienen sus logos, siglas que resumen y nos recuerdan sus causas, luchas y su razón de ser.

En algunos casos son organizaciones que no han salido de su anquilosamiento, algunas de ellas se consideran las cenicientas de la sociedad. Esto es evidente cuando se perciben víctimas, pequeñas y se aferran al pasado, esperando con gran optimismo que los “otros” las valoren.

Muchas organizaciones sociales, especialmente de base, por lo general están conformadas por personas que han sido excluidas, discriminadas y marginadas lo que conlleva muchas veces a esas personas a tener una baja autoestima que se refleja en la forma en que se proyectan a sí mismas y como proyectan a su organización.

Tal como nos percibimos, así nos proyectamos también.

En esta sociedad patriarcal se manejan estereotipos, mitos y creencias sobre las personas, las instituciones y las organizaciones sociales no escapan a este escrutinio.

Es por esta razón que debemos reflexionar y conocer en el contexto en que estamos cómo nos perciben las personas, qué estereotipos se manejan actualmente con respecto a nuestras organizaciones.

Ejercicio #2  
Nuestro miedo más hondo.

Reflexionar y compartir con el equipo cómo nos vemos las organizaciones, es una tarea que recomendamos hacer con el siguiente ejercicio.

### Pasos:

1. La persona que facilita entrega una copia de la lectura, “Nuestro miedo más hondo”, a cada persona.
2. Una persona hace la lectura en voz alta mientras las otras la siguen.
3. Una vez hecha la lectura la persona que facilita, hace las siguientes preguntas al equipo de trabajo:
  - ¿Cuál es el mensaje que nos deja la lectura para nuestras vidas y qué tiene que ver esto con nuestra organización?
  - ¿Qué impide que nuestra organización brille?
  - ¿Es posible dejar de ser clandestinos y dar a conocer lo que es y hace nuestra organización?.

La persona que facilita, hace una síntesis final para motivar a valorar más la organización y hacer que brille.

### Ideas de refuerzo

- Las personas son las que componen la organización. Ellas son la organización. Como sean ellas, así será la organización.
- La organización debe “cacarear los huevos que pone”. Debe dar a conocer sus frutos y logros para tener presencia e incidencia pública.

## Ejercicio N°2

### Reflexión de la lectura nuestro miedo más hondo

*Nuestro miedo más hondo no es ser ineptos. Nuestro miedo más hondo es ser poderosos sin medida. No es la oscuridad, sino la luz lo que más nos asusta. Nos preguntamos: ¿Quién soy yo para ser brillante, encantador(a) talentoso(a), fantástico(a)? Por el contrario: ¿Quién eres tú para no serlo? Eres hijo(a) de Dios.*

*Al fingirte poca cosa no sirves al mundo.*

*No hay iluminación en él reducirte a tal punto que otros se sientan inseguros de ti. Nacimos para hacer manifiesta la gloria de Dios que existe dentro de nosotros(as).*

*No sólo en algunos(as). En todos(as).*

*Cuando permitimos que nuestra luz brille, inconscientemente autorizamos a otros(as) a hacer lo mismo. Cuando nos liberamos de nuestro propio miedo, nuestra presencia libera automáticamente a otros(as).<sup>(10)</sup>*

Nelson Mandela.  
En su discurso de asunción del mando 1994.

## ¿Cómo cambiar o remozar la imagen?

Si una organización ha cambiado su razón de ser, o su público meta, si ha modificado la oferta de servicios muchas veces, es muy posible que tenga en estos momentos un problema con la imagen y el posicionamiento, porque la diversificación de productos o servicios y el posicionamiento, son enfoques o conceptos que se contradicen entre sí.

Por ello lo que se recomienda en esta época es posicionar a la organización y no a sus productos o los servicios, pues por la creatividad, los productos y los servicios, generalmente están en constante cambio.

Esto quiere decir, que es necesario que la promoción y el mercadeo de los productos o servicios, estén muy asociados con lo que es y la razón de ser de la organización. Es decir, la identidad de la organización.

Reforzar el concepto original con que nacimos, es uno de los pasos claves para el liderazgo. ¿Qué es lo auténtico y único que tiene la organización? Siempre será mejor cuando nuestra organización ha inventado, creado o recreado el servicio o el producto que ofrece.

*Para estar posicionado es importante conocer lo que en mercadeo se llama el nicho, el lugar, el público al que se quiere atender, partir de lo que la gente quiere y necesita.*

La tendencia de querer complacer a “todo el mundo”, o tener gran diversidad de públicos, produce también que las organizaciones sean muy lentas con las propuestas y ofertas. Hace muchos años

satisfacer a “todo el mundo” era posible, pues no había muchas organizaciones y éstas no trabajaban tanto su imagen, pero en la actualidad hay organizaciones muy especializadas que atienden diversidad de problemáticas, públicos específicos y buscan también tener presencia en la sociedad.

Por esta razón, es indispensable conocer las fortalezas y las debilidades de las organizaciones que están haciendo lo mismo que nosotros, para considerar estrategias más realistas.

Algunas organizaciones “se montan” en la imagen de otra, a veces por coincidencia o afinidad, lo que es riesgoso, porque al final pueda que sólo una de las dos logre el posicionamiento.

Es preferible empezar de cero. Conocer cómo nos ven realmente otras organizaciones e instituciones y crear una imagen propia y proyectarla.

La parte más difícil para el posicionamiento, es tener un concepto definido de la organización sobre el cual apoyarse. Para ello, un paso importante es revisar y valorar la identidad. Una vez resuelto esto, se debe evitar el anonimato. Hay que visualizar a la organización, estar presentes en los lugares donde nuestra temática o trabajo lo requiere. Demos a conocer el nombre y qué significa.

## ¡Que el nombre de la organización suene!

Una organización necesita fortalecer, cambiar o remozar la imagen cuando:

- Se pone en marcha.
- Ha establecido alianzas o se ha fusionado con otra.
- Diversifica sus servicios o productos.
- Toma conciencia de que debe modernizarse.
- Ofrece servicios o productos muy parecidos a los de otras organizaciones.
- Los servicios o productos son más famosos que la organización.
- Hay un cambio de directora(or).
- Una organización es identificada con demasiados productos y debe integrar su impacto.
- Ha pasado por una situación conflictiva

Las ventajas serán:

- Mayor confianza del equipo de trabajo o voluntarios(as) de la organización.
- Ahorro de costos por unidad en la imagen.
- Mayor proyección de la organización.
- Una imagen más apropiada que le ayudará a llegar al posicionamiento.

## Revisar el logo: La cédula de la organización.

Un logotipo es la firma de la organización, es representado por un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras, etc., que fundidas en un solo bloque facilitan una composición tipográfica que se puede aplicar a toda clase de material impreso o visual.

El logo en estos tiempos debe ser muy sencillo, con la menor cantidad de elementos posible, es más bien simbólico. Debe tener significado. La época de los puños cerrados, sombreros de campesinos, soles y arco iris ha quedado atrás. Hay tantos logos similares que es importante hacer un esfuerzo para remozar y destacar el nuestro.

La tendencia de hacer logos como si fueran pinturas ya no es posible, pues hay que prever el uso de los colores en la impresión de las publicaciones. Un logo a todo color es más caro publicarlo que uno a dos tintas o a una sola tinta.

Para definir el logo hay que tomar en cuenta su posible aplicación en la papelería, facturas entre otros, y cómo lo vamos a usar en una variedad de medios informativos diferentes.

Es necesario mantener la coherencia visual con el logo y todos los signos externos en todas las comunicaciones que la organización realiza, por ejemplo, en los folletos, papelería, páginas web, etc. De esta identidad dependerá la imagen que se forma la gente de la organización.

Cada persona de la organización debe apropiarse del significado del logotipo.

Se debe tener por escrito para que pueda ser utilizado por las nuevas personas que entren a la organización. Así se evita que personas muy creativas jueguen con las formas, los colores y los tipos de letra creando nuevas versiones del logo que confunden a la gente.

### Ejercicio N°3 Definición del logotipo

Conocer qué significa el logo de nuestra organización se convierte en un ejercicio de reflexión que vale la pena trabajar.

#### Pasos:

1. Se sugiere que si la organización tiene un logotipo, se imprima en grande y en una reunión de personal se hagan las siguientes preguntas.

- ¿Qué significa nuestro logo?
- ¿Por qué elegimos esos colores?
- ¿Incluye o excluye algún público con el que estemos trabajando actualmente?
- ¿Tiene vigencia?
- ¿Necesita mejoras o lo dejamos tal como está?
- ¿Cómo se usa?
- ¿Dónde se archiva?

2. Si la organización no tiene logotipo, entonces, en una reunión con las personas fundadoras, socias, equipo de trabajo, se revisa los elementos que nos identifican. Es preferible que el logo sea muy sencillo, con pocas figuras.

Las ideas recogidas se entregan a una persona creativa de la organización o a un diseñador gráfico para que haga unas tres propuestas. Preferible que no se usen dibujos de computadoras, ya que son muy usados por las organizaciones y empresas.

Luego el equipo de trabajo las revisa, y le hace los ajustes hasta que la gente se sienta satisfecha con la elección. Para completar el trabajo se describe cuál es el significado del logo y cómo se debe usar.



El CIPAC nos facilitó la descripción de su logo (Ver logo a color en <http://www.cipacdh.org>)

Nuestro logo intenta jugar con símbolos ligados a la población lesbigay y reconocidos por la mayoría de su población:

**1. Bandera de la diversidad:** desde Stonewall se reconoce la bandera de seis colores (rojo, naranja, amarillo, verde, azul y violeta) como la bandera gay. Se han hecho algunas modificaciones como la inclusión de una barra de color negro por la aparición del VIH/SIDA pero esta no es muy extendida y conocida, además de que existe el compromiso de eliminar esa barra cuando se encuentre la cura contra esta pandemia.

**2. Triángulo:** Durante la II Guerra Mundial, el nazismo encerró y mató a miles de hombres gays, estos eran identificados en sus campos de concentración con un triángulo equilátero color rosa hacia abajo, indicando sumisión y sometimiento. El triángulo es un símbolo BGLT desde entonces, pero en los últimos años se ha promovido el invertirlo hacia arriba, para indicar lucha y dignidad. El triángulo del logo del CIPAC tiene las puntas redondeadas pues quisimos romper con la dureza de las líneas y dar una impresión de flexibilidad y calidez.

**3. Marca blanca:** la figura que está entre el triángulo, abarcando todos los colores busca representar dos cosas, por un lado una letra C (de Centro, de CIPAC) y un abrazo unificador y conciliador de la diversidad. Al igual que con la eliminación de las puntas del triángulo, buscamos líneas que rompieran lo establecido y rígido, por ello, la marca no presenta la forma de algo en concreto.

**4. CIPAC:** se buscó una tipografía redondeada con el mismo fin que las dos anteriores y se invirtió la letra C final para dar la idea de abrazo, integralidad. Se busca posicionar el nombre directamente con la población lesbigay.

CIPAC en el Curso de Estrategias de imagen.

## La importancia del nombre.

Una fortaleza que es posible rescatar, es el nombre de la organización. Un buen nombre es indispensable para lograr de manera más sencilla el posicionamiento. La tendencia de reducir el nombre en siglas por parte de las organizaciones, ha hecho que las personas se sientan hablando en lenguas.



CCMTL  
RASNIC  
ACPRVPL

En los años setentas y ochentas, las organizaciones tomaban las primeras letras de las cinco o diez palabras que componían su nombre y construían una palabra que resultaba complicada. Nombres como lo siguientes son comunes hoy día.

Asociación Cultural Para el Rescate de Valores de los Pueblos Latinoamericanos. (ACPRVPL)

O este otro que se presenta en forma de sigla: **CCMTL**

En este último caso, imagínese lo que representa para las personas recordar esta sigla o nombre de la organización. La mente no puede procesar en la memoria esta sigla porque no le significa nada, no la acepta.

Se han hecho muchas pruebas al respecto. Por ejemplo: a un grupo de estudiantes se les puso de tarea memorizar durante un minuto palabras de un texto. Entre más palabras, mejor. A

los mismos estudiantes después se les asignó la tarea de memorizar silabas sin sentido.

Memorizaron muchísimas más letras en la primera tarea; porque las palabras tenían un sentido y en el último ejercicio, no pudieron recordar nada.

Los nombres que no significan nada, son difíciles de nombrar, son inadecuados, porque quedan fuera de la mente de las personas.

Por eso ante la gran variedad de productos y marcas, de organizaciones y siglas, la gente ha aprendido y ha optado por ordenarlos en sus mentes. Las personas retienen aquello viejo y conocido, y poco lo nuevo y diferente. De esta manera las marcas u organizaciones que llevan muchos años trabajando para la sociedad, podrían tener una ventaja ante las más nuevas.

Revisemos el nombre de nuestra organización, estudiemos de dónde viene, si todavía es vigente, si hay posibilidad de mejorarlo o destacarlo. Los nombres se pueden cambiar, pero no se debe hacer de la noche a la mañana. Cualquier modificación debe hacerse gradualmente para no afectar a las personas que sí nos reconocen.

Se puede reposicionar un nombre, pero antes se debe estudiar el concepto, para darle el significado que queremos. Lo apropiado o lo válido del nombre es lo que ayuda al posicionamiento.

Se recomienda tener mucho cuidado con la creación de las alianzas o coordinadoras, pues hay una tendencia

a desaparecer sino se establecen claramente las reglas de visibilidad.

Es uno de los cuestionamientos que se le hacen a las redes y coordinadoras que aglutinan a otros grupos.

La siguiente cita de Yadira Calvo, escritora costarricense, se refiere al uso de los nombres y apellidos en el ámbito personal y privado, pero hemos querido aplicarla al plano colectivo y público de las organizaciones por eso la destacamos:

*“Bajo toda fórmula lingüística, asoma una determinada concepción del mundo. Si aceptamos que el nombre contribuye a proporcionar existencia social, tenemos que conceder que el anonimato la niega y que la pérdida o sustitución de nuestros apellidos o nombres, nos supedita a otra persona, restándonos significación individual e identidad propia”. Yadira Calvo<sup>(11)</sup>*

El lenguaje tiene una carga ideológica y a través de él, las personas miran el mundo de una forma u otra.

Ahora bien, si llevamos esta reflexión a nuestras organizaciones vemos que cuando el nombre se pierde o queda en el anonimato por una alianza entre varias organizaciones, sucede que se crea otro tipo de organización, con otro nombre, una coordinadora, una red, una federación etc. Y esa otra clase de organización demanda siempre su propia imagen, identidad y publicidad. Lo pertinente es vigilar, nuestra identidad dentro de esa alianza.

Otro ejemplo que comenta Yadira Calvo en su libro, *A la mujer por la palabra*, es sobre lo que implica la sustitución o

cambio del nombre. Ella cuenta que en ciertas penitenciarías de hombres, como castigo se impuso sustituir el nombre del privado de libertad por un número. El efecto que produjo en ellos esta práctica, fue considerado más nocivo que el mismo encarcelamiento, porque no solo dañaba su estima, sino que con frecuencia, destruía su personalidad, su identidad.

Esto nos permite ver hasta qué punto tiene importancia el nombre y que carecer de él, o que nos lo sustituyan, o no ser nombrados, equivale a no ser, a no existir.

**¡LO QUE NO SE NOMBRA NO EXISTE!**

### Cuadro de resumen para el análisis de la imagen

Recapitulando el trabajo realizado hasta el momento, vemos que la organización debe haber efectuado varios ejercicios que han aportado mucha información. Es necesario ordenarla, para saber qué tenemos y así preparar el siguiente taller del proceso.

Para ello les proponemos un cuadro resumen que se debe llenar con los ejercicios que se han realizado y con los resultados de las reflexiones.

Para la persona que facilita el proceso, el cuadro resumen es una herramienta importante que ordena toda la información, material básico con el que iniciaremos la siguiente sesión de trabajo.

Si alguna columna no tiene la suficiente información, aprovechamos el segundo taller, para hacer las preguntas necesarias y completar la información.

## Ejercicio #4

### CUADRO RESUMEN PARA EL ANÁLISIS DE NUESTRA IMAGEN.

<b>IMAGEN</b>	<b>¿Cómo nos vemos?</b>	<b>¿Cómo nos ven en general?</b>	<b>¿Qué queremos proyectar?</b>	<b>Cambios sugeridos</b>
<b>Realidad institucional</b>				
<b>Comportamiento</b>				
<b>Simbología</b>				
<b>Comunicación</b>				

# UNIDAD 4

## ¿Cómo diseñar estrategias de imagen?

*“La construcción de un “otro” contrato social de la comunicación para la construcción de una “otra” América Latina, no depende de la participación de “seguidores” de caminos ya existentes, sino, de “constructores de caminos que todavía no existen”.*

*Los “constructores de caminos” aprenden inventando desde lo local;  
los “seguidores de caminos” parecen imitando desde lo global”*

*José de Sousa Silva<sup>(12)</sup>*

### Objetivo de esta unidad

Aprender a diseñar estrategias de imagen para cada público, según la necesidad de posicionamiento en cada uno.

- Diseñar diferentes estrategias de imagen para el público priorizado.
- Conocer qué estamos entendiendo por incidencia pública.
- El uso estratégico de los medios para la incidencia pública.

## ¿Qué es la incidencia pública?

Si usted se pregunta qué organización en su país es la que trabaja con homosexuales y lesbianas, ¿qué respondería? Qué contestaría si le preguntamos, ¿cuál es la que trabaja comunicación participativa? o ¿cuál organización trabaja con mujeres campesinas? Esa organización en la que usted ha pensado es la que seguramente ha logrado incidir en el público y en usted.

Entonces, ¿qué se necesita para incidir y estar posicionados en nuestros públicos?

Lo que se necesita es tener claras nuestras fortalezas y debilidades y las de las otras organizaciones que hacen lo mismo que la nuestra.

Muchas organizaciones se denominan líderes en comunicación para el desarrollo, líderes en el trabajo con los campesinos e indígenas. Pero una cosa es decirlo y otra es realmente haber conquistado esa posición de liderazgo y de referencia.

Una organización logra tener incidencia en la sociedad cuando su accionar alcanza transformar las relaciones de poder.

“El término “relaciones de poder” implica de hecho que se da entre dos o más personas, quienes establecen dicha conexión porque necesitan satisfacer alguna necesidad. Esto implica a su vez que ambas o las personas aportan algo, unos poseen lo que las otras no tienen.”

“Las relaciones de poder pueden ser de diferentes tipos: de igualdad y equidad, de dominación y de subordinación. En cualquier tipo siempre quienes participan aportan algo que es importante para el otro, por lo tanto tienen una cuota de poder, la cual se sustenta en el valor que la/el

donante y la/el receptor le den a su propio aporte; valor que se elabora de acuerdo a los parámetros de la sociedad, en este caso de la sociedad patriarcal”<sup>(13)</sup>

En el caso de la comunicación hemos de saber que los medios masivos tienen un gran poder en la opinión pública. Uno de los propósitos de la incidencia de las organizaciones en los medios de comunicación, es conseguir cambios específicos de pensamiento, de opinión, en beneficio de la población o de los sectores con los que trabajamos. Estos cambios pueden ser de valores, de políticas públicas o privadas.

En la actualidad los medios de comunicación están en manos de grupos que forman grandes consorcios de multimedia. Por eso para tener mayor penetración y acceso, se requiere trabajar en verdaderas alianzas entre las organizaciones, creando vínculos fuertes, no sólo alianzas de palabra o en un sentido, sino, trabajar convenios por escrito en donde se definan las estrategias de largo plazo.

Estrategias de comunicación y campañas aisladas, e individuales, generan poco impacto.

***Aquel refrán popular, “cría fama y échate a dormir”, no es válido para una organización que quiere mantener su posicionamiento e incidir en los medios.***

Permanentemente los equipos de trabajo de las organizaciones deben buscar que los medios de comunicación los recuerden, que se les tome como referentes en determinado tema, para no ser una de las tantas organizaciones que existen, pero, no son reconocidas, ni se conocen sus impactos.

## Uso estratégico de medios para la incidencia pública

Las comunidades y la sociedad en general necesitan saber qué hace y qué fines persiguen las organizaciones para que cooperen y participen activamente de sus propuestas. Para ello se requiere tender puentes de trabajo con organizaciones e instituciones afines.

Es urgente que los políticos y la ciudadanía en general comprendan la participación activa que tienen las organizaciones sociales en el desarrollo, y así hacer valer nuestros criterios.

Estas son necesidades de sensibilización - información - educación, articulación e incidencia, que son propias de toda organización en proceso de crecimiento. En el trabajo cotidiano se cubren con acciones puntuales estas necesidades pero los resultados no siempre son satisfactorios.

Por lo general en las organizaciones sociales se trabaja la comunicación desde un enfoque vertical, unidireccional, paternalista, autoritario, difícilmente se parte de un diagnóstico (generado a partir del público) qué tipo de información necesitan, qué medios son los que usan y disponen para informarse. Y aunque se buscan desesperadamente todos los secretos, caminos o estrategias para llegar a los distintos públicos, todo se queda en buenas intenciones.

## ¿Qué tal llegar más a la emoción y no tanto a la razón?

En el uso estratégico de los medios se nos olvida que el ser humano es un ser emocional y no tanto racional. Por eso es que ante tanto bombardeo de información y datos (dirigidos generalmente a la razón), la mente tiende a rechazar aquella información que no le significa nada para su vida y acepta aquello que encaja con su estado de ánimo y le es útil.

En este sentido

*uno de los aciertos en comunicación, es apostar a la simplicidad, a la utilidad, a los conocimientos y experiencias que tengan relación con vivencias anteriores, como una de las maneras para acercarse a los sectores con los que trabajamos.*

Esto es necesario reconocerlo, porque hay diferentes formas de aprender, de conocer, de informarse y dependiendo de los perfiles y características de los distintos públicos, es que se seleccionan los medios y canales de comunicación que se van a utilizar.

Hoy día encontramos en las organizaciones sociales materiales audiovisuales muy valiosos, con presentaciones de lujo, pero escritos de forma muy técnica, académica y complicada, con lenguaje inapropiado, que van dirigidos a grupos que apenas saben leer y escribir, o tienen poca costumbre de hacerlo. Es decir, no se consideran sus necesidades de comunicación, temáticas, medios y formas en que mejor pueden recibir la información y el conocimiento.

De ahí la necesidad de conocer la forma en que se aprende mejor. No es lo mismo trabajar materiales para jóvenes que para adultos o para la niñez. Tampoco es posible llegarle a una diversidad de público (por ejemplo, a toda la familia) con un mismo material.

Tal vez sea bueno considerar, que en muchas ocasiones la mente trabaja en primer lugar, con el oído. Primero aprendemos a hablar y luego a escribir.

Todo mensaje debería ser diseñado para la radio y luego ser impreso para que se quede. Pero casi siempre las personas encargadas de la educación y comunicación trabajan al revés, unifican los mensajes, o sea, se escribe un solo texto o mensaje para pasarlo en todos los medios. De esta forma difícilmente la gente los podrá asimilar y comprender.

Así mismo ocurre cuando se trata de promocionar a la organización, a un producto o un servicio. No es lo mismo promocionar un producto que un servicio. La técnica de comunicación es diferente si se quiere destacar a uno o al otro.

Un producto depende mucho de lo visual y un servicio depende más del buen manejo de las palabras, de lo verbal. La radio o las presentaciones personales, son un buen canal para promocionar los servicios y a la organización. De ahí la importancia de saber escoger las técnicas y los canales de comunicación apropiados para cada caso.

## El plan de medios

En esta lucha por acceder y usar de manera eficiente los medios de comunicación masivos, tenemos que conocer sus rutinas y organización interna. Una vez conocida la organización interna del medio, hay que respetar los tiempos, si se desea tener permanencia. Los medios tienen su hora fija de cierre, y criterios para recoger y seleccionar la información que les llega.

Los y las periodistas desempeñan roles diferentes en cada medio. En la prensa por ejemplo, encontramos a una persona encargada de la dirección del medio, que no necesariamente es la dueña, redactores(as), reporteros(as) entre otros, que por lo general tienen fuentes oficiales de información asignadas.

En la radio también encontramos roles diferentes, la dirección, la persona encargada de la programación, la locución, entre otros.

Saber llegar a estas personas es un arte y hay que tener mucha paciencia, pues se debe cultivar la relación y la comunicación permanente con el medio.

Un buen plan de medios contempla todas las estrategias planificadas, la de imagen y posicionamiento, la de sensibilización y educación, la de motivación y movilización entre otras.

Para elaborar el plan de medios partimos de las estrategias planificadas y lo primero que hacemos es elaborar una lista de medios (radios, programas, secciones de periódicos, etc.), según el público por trabajar. Constantemente se actualiza esta lista con el nombre, teléfono, fax y correo electrónico de la persona encargada de la fuente (salud, ambiente, niñez, economía, política) y luego, se coordina con estas

personas, la forma en que necesita que le envíen la información.

Cambiar nuestra percepción de las personas que trabajan en los medios es una tarea importante, ni son malos ni son buenos, todo depende de cómo nos relacionemos con ellos. No son “los sabelotodo”, al contrario, son personas muchas veces desinformadas que necesitan de capacitación.

Lo mejor en esta carrera contra la desinformación, es ver al comunicador(a) como un actor más del desarrollo, que forma a la ciudadanía con sus opiniones e intervenciones, y que al igual que las personas de las organizaciones sociales, necesitan educación en los distintos temas y enfoques, para no solo comunicar una versión de la historia: la versión oficial del gobierno.

Por otra parte también los y las comunicadores(as) necesitan cambiar la percepción que tienen de las organizaciones sociales. Algunos dicen que estos son inconstantes al dar la información, que no tienen propuestas claras, entre otras cosas. Mientras otros piensan que las organizaciones son las que realizan el trabajo que debería hacer el gobierno y trabajan por los derechos humanos.

La capacitación articulada entre comunicadores(as) y miembros(as) de organizaciones, es una de las mejores estrategias que se puede trabajar para desmitificar al medio, romper barreras y establecer relaciones sanas entre ambos actores.

Cualquier esfuerzo en ese sentido es ricamente compensado, con mejores materiales, temáticas y enfoques de las diferentes realidades que viven los sectores sociales.

## CARACTERÍSTICAS SEGÚN EL MEDIO

Medio	Características y lenguaje	Formatos y recomendaciones
<b>Radio</b>	Palabra hablada (voz), el sonido, los efectos y el silencio. Lenguaje sencillo coloquial, directo, concreto, repetitivo, corto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuñas (15, 30, 45 segundos hasta un minuto)</li> <li>• Microprogramas (de 2 hasta 5 minutos)</li> <li>• Programas (15, 30 hasta 1 hora) (mínimo uno por semana)</li> <li>• Reportajes (15 hasta 30 minutos con entrevistas, efectos, música)</li> <li>• Radionovelas (30 minutos puede incluir espacio de publicidad)</li> <li>• Noticia (media página a doble espacio)</li> <li>• Nota con contexto o sea con entrevista incluida</li> </ul>
<b>Prensa</b>	Las imágenes, las gráficas, espacios en blanco, letra escrita. Más permanencia en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota de prensa (un cuarto, media página)</li> <li>• Reportaje o artículo (de una página en adelante)</li> </ul>
<b>Televisión</b>	Imágenes, voz, letra escrita, sonido. Lenguaje directo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video</li> <li>• Programas especiales (humor, dramas, investigación)</li> </ul>
<b>Internet</b>	Imágenes, letra escrita, sonido, lenguaje sencillo, corto, directo, medio ágil, debe actualizarse constantemente. Tendencia al almacenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Página web</li> <li>• Buscadores de información</li> <li>• Chat</li> <li>• Conferencias virtuales o telefónicas.</li> <li>• Comunicado de prensa (máximo recomendado media página)</li> <li>• Boletín (mínimo recomendado 4 páginas o sea dos hojas)</li> <li>• Volante (un cuarto, media y una página)</li> </ul>
<b>Materiales audiovisuales</b>	Diseños gráficos, uso armónico del color y las formas. Uso de los multimedia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplegable (o tríptico) máximo recomendado, una hoja dividida en tres.</li> <li>• Calendario (se recomiendan, números grandes, poca letra, más imagen, más espacio para el público)</li> <li>• Afiche (más imagen poca letra) que se lea a 2 metros.</li> <li>• Calcomanía (imagen)</li> <li>• Tarjetas y materiales de presentación de la organización. (Unidad en el color, la forma y la calidad)</li> </ul>



## Diseño de las estrategias de imagen y posicionamiento

Aportamos una herramienta para diseñar las estrategias de imagen para cada público determinado. Recuerde que lo que buscamos es acercarnos lo más posible a lo que piensa y quiere el público con el que trabajamos. Por eso en vez de una estrategia tendremos varias que la organización deberá trabajar e integrar a su plan operativo anual de comunicación y luego estratégica de la organización.

El diseño de las estrategias sugiere reflexionar en un orden determinado. Por eso necesitamos contestar en ese orden las preguntas que se presentan en la tabla que les compartimos.

### Ejercicio #5 Pasos.

1. Devolver los resultados recogidos hasta el momento con el cuadro resumen de imagen.
2. Explicar cómo se llenará la tabla y qué significa cada pregunta.
3. Seleccionar los públicos que necesitamos trabajar. Retomemos el sondeo y la información que ha salido de los ejercicios. ¿A qué públicos necesitamos llegar?.
4. Formar un grupo por cada público y llenar la tabla en papel grande o en computadora.
5. En plenaria se revisan los resultados del trabajo y se hacen los ajustes necesarios.
6. La persona que facilita supervisa los grupos para ver si tienen dudas con la tabla.

### Explicación de la tabla para el diseño de las estrategias.

1. Visión de la organización: es lo que quiere lograr la organización a largo plazo. La visión que ya tiene.
2. El perfil del público meta: Nos referimos al público que queremos llegar si hemos escogido trabajar, por ejemplo, “jóvenes agricultores”. Preferible si ellos participaron en el sondeo de imagen, porque tendremos información al respecto.
3. ¿Cómo percibe el público meta a la organización hoy? Aquí se coloca lo que recogimos en el sondeo de cómo nos ve ese público.
4. ¿Cómo actúa el público meta hoy? ¿Qué hace? ¿cómo se comporta con nuestra organización? ¿Cómo responde?. Tenemos que ser sinceros y profundos(as) para contestar.
5. ¿Cómo queremos que nos vean en el futuro? ¿Cuál es la imagen que deseamos proyectarles? Escribir qué pretendemos que ellos piensen y vean de nosotros.
6. ¿Cómo queremos que actúe en el futuro? Escribimos las acciones, comportamiento que esperamos tengan en el futuro después de nuestro trabajo de promoción.
7. La sustentación o la argumentación ¿Cuáles son los argumentos, las ideas fuerza que queremos mover y que van a convencer al público? ¿Qué los va a convencer de que nuestro discurso es cierto, qué prácticas, qué hechos? Sustentar el discurso.
8. Tono y estilo de la comunicación: ¿Cómo queremos hacer la comunicación y los mensajes? Formal (seria, diplomática), confrontativa, directa, de denuncia, informal (coloquial, cercana, afectiva, etc).
9. Esencia del discurso: Aquí se escribe la esencia del mensaje que se quiere dejar en el público. El mensaje que la gente podrá responder cuando le preguntemos.
10. La estrategia seleccionada, el cómo, el camino escogido: Póngale un nombre a la estrategia. Una estrategia exitosa generalmente vincula diferentes medios de comunicación, áreas de trabajo, sectores involucrados, recursos financieros. Es mejor una buena estrategia y no varias desarticuladas.
11. Medios o canales de comunicación: Aquí seleccionamos de acuerdo al perfil del público meta el o los medios que se quieren utilizar para hacer llegar el mensaje.

**EJERCICIO #5**  
**DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE IMAGEN<sup>(14)</sup>**

- **Organización:** \_\_\_\_\_
- **Público:** \_\_\_\_\_
- **Fecha:** \_\_\_\_\_

**ASPECTO**

**DEFINICIONES**

Visión de la organización

Perfil del público meta

¿Cómo percibe el público meta a la organización hoy?

¿Cómo actúa el público meta con la organización hoy?

¿Cómo queremos que piense y vea a la organización en el futuro? (un año plazo)

¿Cómo queremos que reaccione en el futuro?

La sustentación ¿Con cuáles argumentos los convencemos?

Tono y estilo de la comunicación

Escriba la esencia del discurso

La estrategia escogida, el camino a seguir, la ruta. El cómo.

Medios de comunicación que vamos a usar

## EJEMPLO #1

### DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE IMAGEN A MIENBRAS DE LA CMR<sup>(15)</sup>

- **Organización:** CMR
- **Público:** 12 organizaciones miembros
- **Fecha:** 31 de marzo 2009

ASPECTO	DEFINICIONES
1 Visión de la organización	Ser una organización referente e interlocutora para las mujeres rurales
2 Perfil del público meta	La mayoría son organizaciones solo de mujeres. Cinco organizaciones mixtas están en manos de los hombres son de presencia nacional. Nueve están más integradas en la entrega de información. Son cooperativas, sindicatos, uniones de cooperativas, grupos de mujeres comunitarias. Es muy diversa la forma de organización, pero tienen objetivos comunes de producción de la tierra y defensa de los derechos. Están a nivel nacional. La mayoría de las direcciones están en manos de hombres. Las secretarías de las mujeres están muy activas y están influyendo en las estructuras internas. Se calcula 20 mil mujeres organizadas.
3 ¿Cómo percibe el público meta a la organización hoy?	Es una instancia de coordinación de 12 organizaciones de mujeres rurales que lucha por el desarrollo, superación, el empoderamiento, los derechos de las mujeres campesinas y como principal eje la propiedad y legalidad de la tierra.
4 ¿Cómo actúa el público meta con la organización hoy?	Ellas esperan que la coordinadora realmente trabaje por las mujeres. Ellas se sienten identificadas. Las que no tienen tierra actúan con una confianza. Las que tienen tierra dicen para que quiero tierra si ya tengo. Las que están metidas en la casa no conocen que ellas tienen otros derechos y que la coordinadora trabaja por ellas.
5 ¿Cómo queremos que piense y vea a la organización en el futuro? (un año plazo)	Con las 12 organizaciones queremos que sepan que luchamos por un mismo objetivo. Que ellas son iguales a nosotras, campesinas trabajadoras de la Tierra. Que somos de confianza, que se reconozca el trabajo que realizamos. Somos una instancia donde se recuperan y promocionan los valores (transparencia, honestidad, solidaridad, dignidad, responsabilidad, equidad).
6 ¿Cómo queremos que reaccione en el futuro?	Que busquen a la coordinadora para asesoría y apoyo en sus respectivos departamentos. Que sientan que si se unen a la coordinadora son más fuertes. Que tengan presencia física y con propuestas en los espacios públicos donde se les convoque.
7 La sustentación ¿Con cuáles argumentos los convencemos?	Somos mujeres rurales que trabajan la tierra y luchamos porque otras mujeres también la tengan. Ustedes con la CMR pueden tener la oportunidad de acceder a educación, créditos, salud y luchar por sus derechos. Luchamos por que las mujeres que tienen tierras se legalicen a su nombre. Las mujeres cuando tienen la propiedad de la tierra, la familia (hijos, compañeros, abuelas) mejora sus condiciones de vida, hay seguridad en la familia y en la producción de alimentos.
8 Tono y estilo de la comunicación	El lenguaje claro sencillo, usar lo narrativo, con ejemplos, imágenes
9 Escriba la esencia del discurso	Mujeres rurales unidas por una misma necesidad y un solo propósito.
10 La estrategia escogida, el camino a seguir, la ruta. El cómo.	El camino es crear espacios donde todas las organizaciones puedan participar para que se comprometan, se integren, se articulen en el trabajo conjunto y en el discurso. Así que lo que se haga para llegar a este público todas deben estar invitadas a participar.
11 Medios de comunicación que vamos a usar	El Boletín La Tinaja informativa será el medio interno para la comunicación y articulación de las organizaciones. Cada dos meses le toca la elaboración a cuatro de sus miembros. Se hará un Brochure donde aparezcan todas. En la producción de las cuñas radiales se tratará de que aparezcan voces de las diferentes organizaciones. Implementar que en la celebración del día de la mujer rural se haga una Feria de la producción de la mujer rural, con charlas, ventas, una conferencia de prensa donde se entregue un documento tanto a la prensa como a la Asamblea sobre las condiciones de las mujeres rurales buenas y malas.

## EJEMPLO #2

### DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE IMAGEN Y POSICIONAMIENTO<sup>(15)</sup>

- **Organización:** CIPAC
- **Público:** Población Bisexual, gay, lesbiana y trans-genéricos.
- **Fecha:** Elaborado en el 2002

#### ASPECTO

- 1 Visión de la organización
- 2 Perfil del público meta
- 3 ¿Cómo percibe el público meta a la organización hoy?
- 4 ¿Cómo actúa el público meta con la organización hoy?
- 5 ¿Cómo queremos que piense y vea a la organización en el futuro? (un año plazo)
- 6 ¿Cómo queremos que reaccione en el futuro?
- 7 La sustentación ¿Con cuáles argumentos los convencemos?
- 8 Tono y estilo de la comunicación
- 9 Escriba la esencia del discurso
- 10 La estrategia escogida, el camino a seguir, la ruta. El cómo.
- 11 Medios de comunicación que vamos a usar

#### DEFINICIONES

CIPAC como un Centro Cultural promoviendo mejoras en las condiciones de vida de la población BGLT y las reformas legales que protegerán sus derechos.

Bisexuales, gays, lesbianas y trans-genéricos (BGLT). Es una población con baja autoestima e insegura. Víctima de discriminación social, laboral, familiar y legal. Con espacios de socialización limitados, cerrados y donde se discrimina por edad.  
Población de difícil acceso. Perteneciente a todas las clases sociales y regiones geográficas. Pueden ser agresivos en respuesta a la actitud social. Valoran la discreción, son individualistas, deterministas, juegan con el peligro, y no confían en la institucionalidad nacional. Los centros de socialización (bares, etc.) no corresponden al lugar ideal de encuentro político.

No conocen al CIPAC, quienes la conocen la limitan a los espacios en los que participan.

No recurren a la organización. Y cuando llegan lo hacen por referencias de otras instituciones.

Que reconozcan al CIPAC como una organización gay, lesbiana que les brinda servicios de apoyo, guía y de acompañamiento. Es un espacio para crecer.

Que acudan al CIPAC y demanden nuestros servicios y apoyo, que participen en nuestros proyectos, actividades culturales y programas de desarrollo.

Somos también gays y lesbianas. Profesionales y especialistas en el tema, que hemos vivido la experiencia de la discriminación. Brindamos seguridad y confidencialidad. Hemos ganado casos legales. Ofrecemos investigaciones, capacitación, e información especializada.

Claro, muy profesional, personalizado, empático, respetuoso y responsable, lenguaje propio de la población BGLT.

Orgullosamente somos gays y lesbianas

Más información y divulgación del Festival El orgullo gay.  
Creación del Centro Cultural para que la población se acerque.  
Mayor uso de los medios masivos para dar a conocer las luchas legales alcanzadas.  
Capacitación y asesorías para la gestión del conocimiento y el crecimiento.

Prensa, televisión y radio. Página Web.  
Correo electrónico.  
Festivales y encuentros.  
Publicaciones discretas de bolsillo.

## CRITERIOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

Las organizaciones constantemente están creando productos y materiales de comunicación, que buscan en lo fundamental, llevar mensajes educativos a sus grupos meta. No siempre tienen especialistas en comunicación o educación y por eso hemos pensado que este apartado puede ser una guía útil a la hora de establecer criterios para la producción. Siempre es bueno que los materiales al final los puedan revisar otras personas para tener más opiniones al respecto.

Lo primero que debemos reconocer, es que el ser humano aprende, no sólo a través de la capacidad de pensar, reflexionar, memorizar, sino con todos los sentidos. Por eso hoy se habla de inteligencias múltiples incluyendo la emocional que tienen que ver con nuestros afectos, relaciones personales y con la comunicación interpersonal que se establezca.

Hay gente que aprende mejor porque ve algo.

Hay gente que tiene que oír o leer una información para grabarla.

Hay gente que tiene que tocar, oler, manejar o emprender una acción para aprenderla.

Hay gente con habilidades muy especiales y con una predisposición para ciertas actividades como por ejemplo, pintar, la música, trabajar madera, entre otras.

También hay diferentes canales por los que nos llega una información.

La investigación científica por parte de la pedagogía, la psicología y la medicina, descubrió que entre más canales de entrada se utilizan, mejor se aprende y se memoriza.<sup>(16)</sup>



Así que la enseñanza que involucra los sentidos como la vista y el oído es la más eficiente.

En otras investigaciones se concretó que el ser humano memoriza:

20% de lo que escucha  
30% de lo que ve  
50% de lo que ve, escucha y lee.

La siguiente tabla es reveladora para entender la importancia de escuchar y del sentido del oído para el aprendizaje.<sup>(17)</sup>

La siguiente tabla es reveladora para entender la importancia de escuchar y del sentido del oído para el aprendizaje.<sup>(17)</sup>

¿Qué pasa?	Escuchando	Hablando	Leyendo	Escribiendo
Se aprende	En primer lugar	En segundo lugar	En tercer lugar	En cuarto lugar
Se utiliza	45%	30%	16%	9%
Se enseña	Nada	Algo	Bastante	Mucho

Por todo lo anterior es necesario estar conscientes de los elementos que deben contener los mensajes para que su creación y comprensión sean mucho más fáciles.

### Elementos visuales en imágenes

**Tema:** Si el tema se trabaja desde los sectores involucrados mejor.

Hay que considerar reflejar lo complejo que es la realidad: Cómo viven, sienten y piensan los diversos sectores, cuáles son sus prioridades, sus aportes tanto en el ámbito público como en el privado. Y no olvidar reflexionar y anticipar cómo va a afectar el tema a los diferentes miembros de las comunidades.

**Forma:** La forma expresa muchas cosas y apela directamente a nuestra parte emotiva. Las formas pueden manifestar jerarquías o desarrollo. Por ejemplo, formas extrañas atraen la atención, pero en exceso distraen. Los símbolos pueden significar ideas complejas.

**Color:** Los colores tienen la función de indicar, señalar, ordenar o adornar. La similitud en forma y color sugieren unidad. Cada color está asociado con ciertos sentimientos, por ejemplo, los colores de las banderas de cada país nos hacen sentir o tener un sentido de pertenencia. El rosado – amor, el rojo - lucha, el blanco - paz, el negro - luto, etc. El uso de estos colores ya ha sido aprendido y la publicidad y los medios de comunicación los enfatizan.

Los publicistas amparados en estudios psicológicos, usan con frecuencia el color rojo y amarillo juntos en los anuncios e imagen de restaurantes, porque aseguran que son colores que dan hambre. Solo demos un vistazo a la publicidad de restaurantes famosos para comprobarlo.

**Movimiento:** Con elementos gráficos es posible expresar movimiento, procesos y tendencias. Por ejemplo, las flechas, los círculos son muy dinámicos.

**Orden:** El ojo automáticamente resume detalles. Por eso lo importante siempre será lo primero.

**Tamaño:** Lo más pesado o grande indica relevancia.



## Elementos visuales en textos

- Utilicemos para los títulos un lenguaje simple, con pocas palabras y estimulante.
- Seamos precisos e incluyentes, por ejemplo la siguiente frase es excluyente: “grupos de campesinos frente a la municipalidad”. (Y en la foto no se ven mujeres participando).
- Usemos gráficos, imágenes y fotos que expresen los mensajes de los textos (mensajes congruentes) y viceversa. Si no podemos conseguir ciertas imágenes que calcen con el texto, es mejor adaptarlo o buscar imágenes “neutrales” de adorno.
- La relación texto / imagen puede alcanzar un 50% / 50% sin que estemos despilfarrando el papel.
- El mensaje esencial debe estar en el centro del texto y de la imagen.

## Lenguaje y Estilo

Escribamos con sencillez usando el lenguaje del grupo meta.

- **Usemos verbos** y sustantivos (sembrar, comer) y pocos adjetivos para no calificar.
- **Voz activa** en vez de voz pasiva (por ejemplo, hecho en lugar de se está haciendo)
- **Frases simples**, una idea por frase. Escribamos para jóvenes no para adultos. Y evitemos las oraciones con más de 15 palabras y los párrafos con más de 5 líneas.

## Ejemplo de frase sencilla:

El pueblo **necesita** agua  
(sujeto) (verbo) (complemento)

- **Seamos precisos en el lenguaje.** No generalicemos.

Por ejemplo, usar palabras que incluyan a los hombres y a las mujeres como: seres humanos o personas, en vez de hombres y mujeres.

- **Combatamos los ...ismos:** El etnocentrismo, que nos lleva a considerar mejor la gente de aquí, que la de allá; el racismo, el machismo, el egoísmo... Es mejor escoger dichos, refranes, cuentos, imágenes etc; que NO desvaloricen a las mujeres, a las personas negras, indígenas, migrantes, entre otros.

- **No nos amarremos a estereotipos:** Se trata de desmitificar la definición de espacios propios (públicos o privados) de mujeres y hombres y la asignación de roles tradicionales, ya que todo, de hecho, está en constante cambio.

Se puede divulgar la experiencia de aquellas personas que han logrado romper los esquemas de género y son felices (por ejemplo, una mujer taxista o mecánica; un hombre que se ha encargado de criar a sus hijos(as)).

# CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) López Caballero, Alfonso. ¿Cómo Dirigir Grupos con Eficacia?, Editorial CCS Alcalá; Primera edición, Madrid,1997.
- 
- (2) Citado por Galván Oré, Liliana. Creatividad para el cambio. Editorial Perú, Primera edición, Perú, 2001.
- 
- (3) Salas Víquez, Seidy, Salazar Vindas Sandra, Cruz Barrientos Juan Carlos, León Zúñiga, Lilliana. Manual de diseño participativo de estrategias de comunicación. Centro de Comunicación Voces Nuestras, Primera edición, Costa Rica, 2003.
- 
- (4) Ries Al Trout, Jack. Arbolí, Gascón, Manuel, Kates. H, José. Posicionamiento: El Concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. ISBN 9684220022 Editorial McGraw-Hill. Segunda edición actualizada. Mexico, 1992.
- 
- (5) Roland Withfield citado por López Caballero, Alfonso. ¿Cómo Dirigir Grupos con Eficacia?, Editorial CCS Alcalá; Primera edición, Madrid,1997.
- 
- (6) El Sondeo de imagen es una herramienta que fue adaptada para este manual de la metodología de Planeación estratégica y desarrollo Institucional (PEYDI), Una fundación de interes social, colombiana, con cobertura latinoamericana. [WWW.peydi.org](http://WWW.peydi.org)
- 
- (7) Experiencia de comunicación del Centro de Investigación y Promoción para América Central de Derechos Humanos (CIPAC). [www.cipacdh.org](http://www.cipacdh.org). Costa Rica, 2002.
- 
- (8) TNT Grupo de Teatro del Salvador
- 
- (9) Roland Withfield, citado por: López Caballero, Alfonso. ¿Cómo Dirigir Grupos con Eficacia?, Editorial CCS Alcalá; Primera edición, Madrid,1997.
-

(10) Nelson Mandela en su discurso de Asunción del mando, en 1994, citado en página 221 por: Jack Canfield y Mark Hansen. Más chocolate caliente para el alma. Editorial Atlántida; Primera Edición, Buenos Aires – México, 1997.

---

(11) Calvo Fajardo, Yadira. A la mujer por la palabra. Editorial de la Universidad Nacional UNA; Primera edición. Costa Rica, 1990.

---

(12) Salazar ,Leonardo. De Souza Silva, José. Cheaz Peláez, Juan. Torres, Stalin. La dimensión de la participación en la construcción de la sostenibilidad institucional” Serie: Innovación para la sostenibilidad Institucional en América Latina. Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”. San José Costa Rica. 2001.

---

(13) Villarreal, Ana Lucia. “Relaciones de poder. Mujeres en la encrucijada entre el trabajo productivo y el trabajo reproductivo”, citado en la investigación realizada en la Maestría Centroamericana en Sociología, de la Universidad de Costa Rica. 1999.

---

(14) Esta herramienta de diseño de estrategias de imagen ha sido adaptada para este manual del modelo original de Strapmap de Young y Rubicam (Y&R) una agencia de mercadeo y comunicaciones, especializada en publicidad, relaciones públicas e identidad de marca.

---

(15) Coordinadora de mujeres rurales de Nicaragua

---

(16) López Caballero, Alfonso. ¿Cómo Dirigir Grupos con Eficacia?, Editorial CCS Alcalá; Primera edición, Madrid, 1997.

---

(17) Tomado de López Caballero, Alfonso. ¿Cómo Dirigir Grupos con Eficacia?, Editorial CCS Alcalá; Primera edición, Madrid, 1997.

---



# BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Héctor Felipe. Principios de administración. Ediciones Eudecor; Segunda edición. España, Córdoba, 2000.

Cajiao Jiménez, Ma. Virginia. Aguilar Scharamm, Alejandra, Chacón Marín Carlos Ml. Wó Ching Sancho, Eugenia. Manual básico de incidencia para ONGs, Costa Rica. Mayo 2000.

Calvo Fajardo, Yadira. A la mujer por la palabra. Editorial de la Universidad Nacional UNA; Primera edición. Costa Rica, 1990.

Chávez, Norberto. La imagen corporativa, teoría y metodología de la identificación institucional. Editorial Gustavo Gili; Primera edición. México, 1994.

E. Fischer, Amalia. Fuente: resumen tomado de Producción de Tecnocultura de Género, Mujeres y Capitalismo Mundial Integrado". Texto completo en hojas de Warmi #10. Dossier: Cooperación, feminismo y desarrollo en América Latina; Universidad de Barcelona. SIMS, España, 1999.

Galván Oré, Liliana. Creatividad para el cambio. Editorial Perú, Primera edición, Perú, 2001.

Granell, E. Garaway, D. y Malpica, C. Éxito gerencial y cultura. Ediciones IESA, Primera edición; Caracas, Venezuela, 1997.

Jack Canfield y Mark Hansen. Más chocolate caliente para el alma. Editorial Atlántida; Primera Edición, Buenos Aires – México, 1997.

López Caballero, Alfonso. ¿Cómo Dirigir Grupos con Eficacia?, Editorial CCS Alcalá; Primera edición, Madrid, 1997.

Martínez Soto, Mauricio. Vargas Masis, Otto. Escobar González, Froilan. El quehacer periodístico. Editorial Castro Madriz; San José Costa Rica, 2001.

Ries Al Trout, Jack. Arbolí, Gascón, Manuel, Kates. H, José. Posicionamiento: El Concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. ISBN 9684220022 Editorial McGraw-Hill. Segunda edición actualizada. Mexico, 1992.

Salazar ,Leonardo. De Souza Silva, José. Cheaz Peláez, Juan. Torres, Stalin. La dimensión de la participación en la construcción de la sostenibilidad institucional" Serie: Innovación para la sostenibilidad Institucional en América Latina. Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma". San José Costa Rica. 2001.

Salas Víquez, Seidy, Salazar Vindas Sandra, Cruz Barrientos Juan Carlos, León Zúñiga, Lilliana. Manual de diseño participativo de estrategias de comunicación. Centro de Comunicación Voces Nuestras, Primera edición, Costa Rica, 2003.

Villarreal, Ana Lucia. "Relaciones de poder. Mujeres en la encrucijada entre el trabajo productivo y el trabajo reproductivo", citado en la investigación realizada en la Maestría Centroamericana en Sociología, de la Universidad de Costa Rica. 1999.

