

**PLANIFICACIÓN
COMUNICACIONAL
DE LA GESTIÓN
COOPERATIVA/
ORGANIZACIONAL/
LABORAL**

1



2



3



4



5



La comunicación pensada en 5
pasos/momentos

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

DRA. ABATEDAGA, Nidia Cristina

AUTORAS

LIC. BRUSA, Mayra Alejandra

MGTER. GONZALEZ, Verónica Andrea

LIC. VARAS, Claudia Soledad

DICTADO DE TALLERES TRABAJO Y JORNADAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA:

LIC. BRUSA, Mayra Alejandra

MGTER. GONZALEZ, Verónica Andrea

LIC. VARAS, Claudia Soledad

PRODUCTORES DE CONTENIDOS, DISEÑADORES DE PIEZAS COMUNICACIONALES:

LIC. BRUSA, Mayra Alejandra

MGTER. GONZALEZ, Verónica Andrea

LIC. VARAS, Claudia Soledad

1° EDICIÓN:

Córdoba, Argentina. Marzo de 2020.

Manual de comunicación para cooperativas de trabajo

PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL DE LA GESTIÓN COOPERATIVA/ORGANIZACIONAL/LABORAL

ÍNDICE

PENSAR LA COMUNICACIÓN.....pág. 2

OTRA VUELTA DE TUERCA: actualizar el esquema de Lasswell para los modelos de comunicación en organizaciones autogestivas.....pág. 3

1 paso/momento. Quién dice: *NOSOTRES DECIMOS*.....pág. 5

2 paso/momento. QUÉ DICE-QUÉ DECIMOS: NUESTRO MENSAJE.....pág. 10

3 paso/momento. Por qué medios/canales dice: *CÓMO DECIMOS*.....pág. 18

4 paso/momento. A quién le dice/ a quiénes les decimos: *NOSOTRES Y LES OTRES*.....pág. 26

5 paso/momento. Con qué finalidad dice: para qué DECIMOS LO QUE DECIMOSpág. 34

BIBLIOGRAFÍA.....pág. 40

PENSAR LA COMUNICACIÓN

"(...)Una comunicación popular democrática y eficaz: 1.- Ha de estar al servicio de un proceso educativo liberador y transformador. La comunidad ha de ir formándose con ella, comprendiendo críticamente su realidad y adquiriendo instrumentos para transformarla. 2.- Ha de estar estrechamente vinculada a la organización popular. 3.- Y ha de ser una auténtica comunicación; es decir, tener como metas el diálogo y la participación". (Kaplún, 1985)

Como punto de partida podremos reflexionar respecto al valor en sí mismo que representa en los tiempos actuales sostener una cooperativa de trabajo. Dada su naturaleza participativa, el cooperativismo constituye una actividad generadora y reparadora de vínculos comunitarios, de empoderamiento y colaboración. El cooperativismo, debe ser entendido como herramienta de transformación social emancipatoria.

El cooperativismo impulsa a los gobiernos y organismos reguladores a implementar políticas, leyes y normativas que propicien la constitución y el crecimiento del sector. *"La autogestión refiere a prácticas sociales democráticas, solidarias y auto-sustentables que favorecen la autonomía del grupo o colectivo por estar dirigidas por los mismos que producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. Es decir, la autogestión está vinculada a la idea de que el trabajo común organizado es la forma más adecuada para producir y remunerar equitativamente". (Colectivo La Yunta, 2007)*

OTRA VUELTA DE TUERCA: actualizar el esquema de Lasswell para los modelos de comunicación en organizaciones autogestivas

La Comunicación pensada en 5 pasos/momentos es nuestra apuesta por revalorizar el clásico esquema de comunicación que propuso H. Lasswell (1948), con sus famosas **5Q: ¿QUIÉN comunica, QUÉ cosa, por QUÉ medios, a QUIÉN, con QUÉ fin?** Este esquema, nos permite replantearnos las prácticas de comunicación que llevamos adelante como organización, al tiempo que nos ayuda a reflexionar si se corresponden con nuestros intereses comunicacionales concretos.

Lo primero que plantea el autor es identificar QUIÉN DICE en tanto EMISORES. A ese quién, nosotras proponemos pensarlo en términos de **nosotres decimos**. Al término emisores, proponemos pensarlo en tanto **emirecs**, siguiendo la propuesta de Mario Kaplún, que nos parece más acertada ya que destaca la característica del diálogo y la bidireccionalidad o multidireccionalidad. Se trata de comunicadores activos en el proceso de emitir y recibir mensajes. En este sentido, **devenir emirecs como horizonte** es el desafío que les planteamos a las organizaciones.

Kaplún, M. (1998), cambia el esquema clásico de comunicación (Emisor- Mensaje- Receptor): *“si se desea comenzar un real proceso de comunicación, el primer paso debiera consistir en poner al destinatario no sólo al final del esquema, sino también al principio: originando los mensajes, inspirándolos; como fuente de prealimentación”*. En este sentido, es necesario además, para lograr la reciprocidad, reconocer al interlocutor como un sujeto también activo en el proceso.

La comunicación adopta de esta manera una dimensión bidireccional y horizontal, orientada a la construcción comunitaria del pensamiento:

“La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos”. (Kaplún, 1985)

El segundo paso/momento, siguiendo el esquema, es **qué dice-decimos** como emirecs. Aquí cobra relevancia el **mensaje**, y/o contenido específico que deseamos transmitir; ese mensaje resulta de nuestra intención comunicativa.

En un tercer momento, nos preguntamos cómo transmitimos este mensaje. Lasswell propone pensar y preguntarnos **por qué canales** comunicamos, **qué medios y soportes** utilizamos en nuestra prácticas comunicacionales. El objetivo es pensar **cómo decimos**; a través de qué **medios/canales/lenguajes**.

En un cuarto momento, la pregunta es **a quién/es** les estamos transmitiendo el mensaje (receptor/audiencia/públicos). Ahora bien, como estamos pensando la comunicación en términos organizacionales, debemos considerarnos a **nosotros** y a **otros** como actores fundamentales, para pensar en las estrategias que nos damos a la hora de difundir el/los mensajes.

Por último, Lasswell contempla **qué efectos** produce nuestro mensaje en ese receptor; es decir, si aquella intención de nuestro mensaje se corresponde con la respuesta/resultado que obtenemos. Proponemos reflexionar en primer lugar **con qué finalidad decimos lo que decimos**, pensar en nuestras intenciones comunicativas; y luego los posibles efectos.

1

paso/momento

QUIÉN DICE:

*NOSOTRES
DECIMOS*



NOSOTRES: *Nuestras identidades laborales*

Pensar en **nuestra Identidad Laboral** nos invita a reflexionar respecto a las prácticas de diferenciación y marcación entre un **nosotres** respecto de **otros**.

Dichas prácticas relacionales nos permiten establecer un orden de interioridad-pertenencia de nuestra organización así como otro de exterioridad-exclusión. Asimismo, se torna oportunidad de recrear nuestras experiencias, de transmitir las y de producir ciertos imaginarios colectivos como organización.

Ahora bien, esta identidad laboral compartida para abrirse hacia esos **otros**, necesita ser narrada. Y podríamos decir, además, que este relato nos ayuda a construir una idea de comunidad (común-unidad), que implica un vínculo que trasciende la idea de protagonistas y audiencias, y nos invita a pensarnos en términos de una totalidad.

Veamos cómo se produce esto.

1

paso/momento

QUIÉN DICE:

NOSOTRES
DECIMOS



PENSAR-NOS en términos Identitarios

La comunicación es un proceso que permite intercambiar y compartir, entre otras cosas, opiniones y pareceres entre nosotros; pero también experiencias, sueños y proyectos. Comunicarse, en sentido amplio, implica una comprensión profunda de lo que nos pasa.

Por eso, decimos que esta idea de ***pensar-nos en términos identitarios*** es una forma de narración que se produce a partir de la construcción de un *nosotros*, que al tiempo de fortalecer las relaciones cotidianas, conlleva a mejorar los mecanismos de participación y toma de decisiones colectivas.

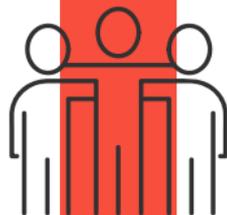
Porque a partir de este nosotros se produce la interacción entre identidades individuales (lo que cada uno somos y decimos de nosotros mismos), y a su vez, posibilita a cada integrante sentir un mayor grado de pertenencia a un grupo más amplio.

Esta identidad se construye permanentemente en base a la imagen que proyectamos, en relación a los nuevos significados que, generados entre todos, contribuyen a dar sentido a nuestra vida cotidiana en la organización.

Con lo dicho hasta aquí, la identidad laboral en la que nos reconocemos como organización, producto entonces de aquellos factores que inciden y nos atraviesan día a día, se traduce en la producción de los discursos hacia *dentro* y *fuera*, a través del tipo de interacciones comunicativas que generamos entre *nosotros* y con los otros.

Llegado a este punto es necesario hacer una aclaración de algunos aspectos de la identidad, que aunque se conforman en un ida y vuelta permanente, los distinguiremos solo con el fin de analizar y comprender un proceso más complejo. Decimos, entonces que ***dentro de las organizaciones se produce un aspecto de la identidad que llamaremos colectiva***, como aquel que es fruto de aquellos intercambios que tenemos a diario y de las experiencias que compartimos con nuestros compañeros.

Por también este proceso es producto de aquellos acuerdos que elaboramos entre los miembros y que, en definitiva, favorece la construcción del sentido de pertenencia a nuestra organización (aunque en ocasiones también se produzcan algunas tensiones entre nosotros, ¡que no deja de ser saludable!).



1

paso/momento

QUIÉN DICE:

NOSOTRES DECIMOS



Si una faz de la identidad laboral, que llamamos colectiva, se constituye hacia dentro de la organización, es porque al mismo tiempo, este complejo proceso se completa a partir de la influencia de **otros** (sean personas particulares, instituciones, los Estados o la misma comunidad de la que forma parte) que se caracterizan por estar "*fuera*" de la organización.

La identidad, de esta manera, tendrá un aspecto que se distingue por su carácter público y que incide cotidianamente en nuestro quehacer y ser organizacional.

La **identidad pública** (Laraña y Gusfield, 1994) se traduce, en muchas oportunidades en algunas evaluaciones que de nuestro grupo circulan por fuera de la organización, con lo cual, debemos estar muy atentos, ya que suelen convertirse en una buena oportunidad para aprender de ellas y -por qué no- preguntarnos si nos representa como cooperativa o, por el contrario, si resultan un tanto conflictivas para nosotres.

Si la **imagen pública** no coincide con lo que deseamos transmitir como organización, es momento de considerar sentarnos a dialogar sobre a cuáles aspectos de nuestra cooperativa deberemos dirigir -o redoblar- nuestros esfuerzos, discutir más a fondo cómo queremos que nos vean esos **otros**.

PREGUNTAS DISPARADORAS PARA DESARROLLAR ESTE PASO/ MOMENTO.

¿Cómo entendemos nuestro ser colectivo de trabajo? Si reflexionamos: ¿Cuáles son nuestras identidades laborales? ¿Qué nos distingue de otros emprendimientos de trabajo? ¿Qué hay dentro y qué hay "*fuera*" de nuestra organización/equipo?



2

paso/momento

QUÉ DICE-
QUÉ DECIMOS:

NUUESTRO
MENSAJE

COMUNICACIÓN INTERNA

¿Cómo se comunican entre sí entre asociades y las diferentes áreas/sectores de trabajo?

Las organizaciones de gestión cooperativa requieren de permanente comunicación, que puede ser *formal o informal* (Innovar en calidad COOPERATIVA; 2018) y se plasma en mensajes elaborados en diferentes soportes: emails, cuaderno de temas, planillas de horarios y de turnos, actas de reuniones, entre otros.

La comunicación informal es la que se da en pasillos o en una oficina, en la calle o en un lugar inesperado, sin regularidad establecida previamente, sin temario ni formato acordado.

La comunicación formal es la que queda establecida por la organización según pautas regulares como un conjunto de reglas de procedimiento y con un lenguaje específico, que dejan poco lugar a la discrecionalidad.

Ambas son necesarias para mejorar el proceso de trabajo, permiten establecer pautas y contenidos de comunicación que funcionen con regularidad. Es importante que la organización establezca qué soportes y mensajes necesitan para mejorar la información que circulará entre asociades/áreas (por ejemplo; circulares/memorandums, reuniones regulares por áreas o turnos, cartelería en pasillos o lugares visibles, grupos de whatsapp, correos electrónicos, redes sociales, etc).

Niveles de comunicación

En las organizaciones/ cooperativas coexisten distintos *niveles de comunicación* (Innovar en calidad COOPERATIVA, 2018): la comunicación vertical y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan, a su vez, siguiendo *canales formales* (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, entrevistas y *canales informales*, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales establecidas. Cuando en la cooperativa se desarrolla una adecuada comunicación, se integran los distintos órganos y niveles de la organización y se optimiza la participación de asociades, equipos técnicos y distintas áreas a través de una genuina motivación, en todos los niveles.

2

paso/momento

QUÉ DICE-
QUÉ DECIMOS:

NUESTRO
MENSAJE

Comunicación descendente, permite mantener informados a les asociades de todos aquellos aspectos necesarios, les proporciona información sobre lo que se está haciendo, lo que se va a hacer, proyecciones y horizontes colectivos. Las trampas posibles en este nivel son los estilos autoritarios de dirección, y la creencia de que informar es suficiente y el riesgo de tomarlo como un claro signo de comunicación, olvidando la importancia de la retroalimentación y la necesidad que tienen les asociades de expresar sus opiniones o dudas. Ciertas dificultades también se producen en las cooperativas con un radio de acción geográfica amplio, un gran número de asociades, o con diferentes sedes, algunas muy alejadas de otras, fundamentalmente porque es más difícil hacer llegar la información.

Comunicación ascendente, para la organización puede ser la más importante, ya que le permite conocer en detalle el funcionamiento de lo cotidiano y las necesidades o deseos de les asociades.

Este tipo de comunicación permite mantener contacto directo entre los asociados, conocer las opiniones y necesidades de integrantes de la cooperativa y la gente que trabaja para la organización.

Esta es una herramienta muy necesaria para la toma de decisiones porque permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada asociado y colaboradores/as, y a la vez percibir la magnitud de los problemas. Promueve la participación y el aporte de ideas. Genera un acercamiento entre áreas, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas y aceptadas por todos.

La principal trampa en este nivel es no escuchar, la mayoría de las veces por falta de hábito. Saber escuchar es parte de la comunicación. Saber escuchar es un don que se valora en cualquier circunstancia. Es preciso que sepamos lo que, como trabajadores queremos y necesitamos, saber cómo somos y cuáles son nuestros intereses es fundamental, y para eso debemos escucharnos.

2

paso/momento

QUÉ DICE-
QUÉ DECIMOS:

NUESTRO
MENSAJE

Otra trampa es este nivel de comunicación ocurre cuando en algún punto de la escala se corta la comunicación entre áreas. Es importante entonces, verificar que los canales no se corten o interfieran y promover la participación.

Comunicación horizontal, es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que entendernos en este nivel permite el buen funcionamiento de los equipos de trabajo. Una comunicación participativa es un estímulo que favorece el conocimiento y la coordinación de diferentes actividades.

Este nivel de comunicación genera un clima de trabajo en equipo, la idea de colectivo y trabajo cooperativo; facilita la disolución de rumores y malos entendidos, permite la creación de un ambiente de confianza y compañerismo.

Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que una misma o "mi área" es más importante que las otras.

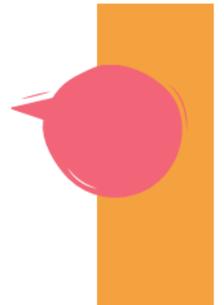
Espacios de Relacionamiento

En las organizaciones de gestión horizontal, así como en cualquier otro ámbito laboral, existe un flujo de procesos comunicacionales que se dan en diferentes lugares o espacios de relacionamiento.

¿Qué queremos comunicar, qué efectos esperamos que se produzcan con nuestro mensaje? ¿es un mensaje interno de la organización, dirigido a todos nuestros asociados; o el destinatario son áreas/asociados específicos?
De esto dependerá qué espacios emplear para exponer esos mensajes.

Eduardo Balán (2002), respecto a esto, propuso la identificación de 3 espacios/circuitos generales que nos permiten reconocer dónde nos vinculamos/relacionamos como socios/as-trabajadores/as:

Espacios/Circuitos de circulación, son por donde pasamos (pasillos, calles, escaleras, etc.), casi siempre sin detenernos. En estos espacios, es difícil detenernos a leer textos largos y discutirlos, pero podemos pensar en propuestas impactantes en forma de carteles o anuncios que puedan percibirse y entenderse al pasar.



2

paso/momento

QUÉ DICE-
QUÉ DECIMOS:

NUESTRO
MENSAJE

Por lo tanto, los medios adecuados en ese tipo de espacios son los que privilegian el **impacto**, tanto en lo gráfico como en lo radial o lo audiovisual. Por ejemplo, una galería fotográfica, un imagen disparadora de preguntas, etc.

Espacios/Circuitos de concentración, donde nos juntamos con un objetivo, pero en los que no necesariamente nos comunicamos para hacerlo (la parada del colectivo, los baños, comedor, la recepción, etc).

En estos espacios, nos relacionamos durante al menos unos cuantos minutos, esto posibilita que podamos detenernos a leer. Los medios ideales para estos espacios son los que llamamos de **información**, considerando que se privilegian los **contenidos**. Por ejemplo; un fanzine, un boletín, una radio-abierta, un afiche, etc.

Espacios/Circuitos de reunión, donde nos reunimos por la necesidad de comunicarnos para el logro de un objetivo en común. Por ejemplo, la sala de reuniones, las asambleas, encuentros formales e informales, etc.



Este tipo de lugares nos posibilitan debatir grupalmente, asumir compromisos en diversas tareas/áreas, y discutir las cuestiones de fondo. Estos espacios permiten el uso de medios que llamamos de **reflexión y acción**.

La asamblea es el espacio más fructífero para este tipo de encuentros.

El órgano soberano: La Asamblea

La Asamblea de asociades es el órgano soberano por excelencia dentro de nuestras cooperativas, esto quiere decir, que es el espacio en el que podemos y debemos participar todes para expresar nuestra voluntad social, en pie de igualdad. Es importante destacar que es un ámbito democrático, no sólo en el sentido “un socio-un voto”, sino en la más amplia y genuina acepción del término. La participación democrática implica, de esta manera, un proceso en el que todes podemos dialogar, discutir, llegar a acuerdos provisorios y actuar.

En las Asambleas no hay jerarquías como podría haber en nuestros áreas de trabajo. Por eso es importante atender a la necesidad de encontrarnos en un espacio abierto y de diálogo en calidad de trabajadorxs *emirecs* (Kaplún, 1985), donde podamos expresar nuestras opiniones e intercambiarlas con los demás en pos de construir un consenso que nos represente a todes, a pesar de las diferencias.



2 paso/momento

QUÉ DICE-
QUÉ DECIMOS:

NUESTRO
MENSAJE

Efectos esperados en la producción de mensajes

A la hora de producir mensajes, es muy importante tener en cuenta qué efectos esperamos producir con ellos. Esto delimitará el contenido específico que le asignaremos a estos mensajes, y qué lenguaje emplearemos.

Como instrumento de interacción- transmisión y comunicación, **los mensajes tienen diferentes funciones** (Cedeño Viteri, 2012). **Una función expresiva o emotiva:** expresar sentimientos o sensaciones de emisores. **Una función informativa o referencial:** informar algo a alguien. **Una función persuasiva o apelativa (directiva):** convencer a otro de creer o hacer algo.

Agregamos aquí, un elemento más que es la **función identitaria**. Esta función debe ser complementaria de las otras funciones; dado que el mensaje de cooperativas tiene un sello distintivo que debe ser transmitido, con él podremos empatizar con nuestros usuarios y generar conciencia del valor de los productos/servicios cooperativos distintos de los empresariales.



Función expresiva/emotiva, un mensaje cumple la función expresiva/emotiva, cuando permite a emisores comunicar a otros los estados de ánimo, las emociones o sentimientos. Este tipo de mensajes son ideales, por ejemplo, si quisiéramos comunicar que estamos orgullosos porque hemos adquirido bienes de capital que mejorarán nuestro producto/servicio; que hemos batido nuestro propio récord de usuarios/clientes; que es el aniversario de nuestra organización, o alguna otra efemérides que para nosotros sea significativa; etc.

Función informativa, los mensajes que tienen esta función son aquellos cuya finalidad es informar a otros de un suceso, hecho, evento o situación de la realidad concreta que atraviesa nuestra cooperativa. En ningún caso estos mensajes manifiestan sentimientos, opiniones o creencias nuestras como emisores. Al generar este tipo de mensajes procuramos ser lo más objetivos posible.

Mensajes de este tipo se emplean, por ejemplo, para transmitir cambios en la calidad, frecuencia, costo o estilo de nuestro producto/servicio; etc.

IMPORTANTE: Este tipo de mensajes por sí solos, no pretenden generar empatía con el usuario/consumidor de nuestro producto/servicio. Sólo permiten transmitir información concreta.



2 paso/momento

QUÉ DICE-
QUÉ DECIMOS:

NUESTRO
MENSAJE

Función persuasiva, un mensaje cumple con esta función cuando como emisores utilizamos recursos para que los receptores crean que aquello que está comunicando es una verdad. Un mensaje persuasivo intenta actuar sobre el usuario/ cliente/ consumidor para convencerlo sobre algo.

Por ejemplo, si generamos un mensaje persuasivo dirigido a nuestros usuarios potenciales, probablemente intentaremos que se convierta en usuario real de nuestro producto/servicio; si en cambio el mensaje está dirigido a usuario poco frecuente de nuestro producto/servicio, intentaremos que se convierta en frecuente; etc.

Función identitaria (como estrategia complementaria), volvemos aquí a nuestras identidades laborales; porque, al trabajar en organizaciones de gestión cooperativa, nuestro producto/servicio tiene un valor simbólico añadido generado principalmente gracias a que nuestra forma de gestión laboral contribuye a romper con la rueda de explotación laboral capitalista.

Es importante que nuestro mensaje contenga y replique ese valor simbólico, ya que el cooperativismo emerge como ejemplo de redistribución de ingresos en la que no hay pocas personas enriqueciéndose a costa del sacrificio laboral de muchos, sino que hay un colectivo percibiendo los beneficios que la labor pueda generar.

Este tipo de mensajes, pueden ser complementarios de cualquier mensaje independiente de su función. Por ejemplo, podemos impulsar algún hashtag que nos identifique como cooperativa y darle seguimiento en nuestras redes sociales; visibilizando algo distintivo de nuestra organización, como una acción solidaria, un valor; etc.

PREGUNTAS DISPARADORAS PARA DESARROLLAR ESTE PASO/MOMENTO

¿Qué nos identifica como grupo de trabajo?; ¿Dónde interpondremos nuestros mensajes?, y en función de ello ¿qué efectos producirán? ¿Cuál es la funcionalidad detrás de los mensajes que producimos y le transmitimos a otros y a nosotres mismos? ¿Qué contenido engloba nuestro mensaje?



3 paso/momento

POR QUÉ
MEDIOS/
CANALES DICE:

CÓMO DECIMOS



Son muchos los canales de comunicación que podemos emplear hacia dentro y "fuera" de nuestra organización para transmitir/difundir nuestro mensaje. Pero de todos ellos, ¿cuáles son los más adecuados a nuestros *públicos* de relacionamiento; a los *espacios* en que difundimos nuestros mensajes; a los *efectos* que esperamos que tengan lugar; y sobre todo, a los *recursos* con que contamos para ello?

Soportes

- A) **Digitales** (TICS y redes sociales, web, visuales, audiovisuales, productos multimedia, animaciones 3D, entre otros)
- B) **Gráficos** (caricaturas, infografías, diseño de logotipos, fotografía, trípticos, folletos, manuales, etc)
- C) **Analógicos**
- D) **Territoriales** (nuestra sede, nuestras instalaciones, el espacio urbano, etc)

Lenguajes

- a) **Gráficos o plásticos**
- B) **Imagen en movimiento**: el video.
- C) **Las calles y sus especificidades** (revalorizar y apropiarnos de los espacios públicos).
- D) **La radio**

CANALES para la distribución de nuestro mensaje

Un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor, aunque estos roles puedan siempre variar (emirecs).

Como ya mencionamos, en la organización coexisten diferentes niveles de comunicación: la **comunicación vertical**, entre diferentes niveles de jerarquías y, la **comunicación horizontal**, en el mismo nivel, entre pares. Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo **canales formales o informales**.



3 paso/momento

POR QUÉ
MEDIOS/
CANALES DICE:

CÓMO DECIMOS



El punto de partida para poder elegir el medio de comunicación más apropiado, es conocer a nuestro público o destinatario objetivo. Son muchos los canales de la comunicación que podemos utilizar para llegar a nuestros usuarios/clientes. Radio, prensa, televisión, página web, redes sociales, llamados, e-mail, mensajes de texto, whatsapp, etc. De todos ellos ¿cuáles son los adecuados para nuestra organización/cooperativa?

Para determinarlo debemos tener claro a quién nos vamos a dirigir, cómo es, qué busca, sus hábitos y costumbres. Solo así, podremos iniciar una conversación estratégica para relacionarnos con nuestro usuario/cliente, y aportar verdadero valor e interés a nuestro mensaje.

Desde esta perspectiva, desempeña un papel muy importante el mensaje, pues lo que emisores transmiten debiera ser lo mismo que lo que el receptores entienden, sin distorsiones, ni interpretaciones erróneas. Usuarios/consumidores han de entender de forma clara el mensaje y lo que esperamos transmitir. Anteriormente pensamos los mensajes en términos de comunicación interna; y para ello pusimos en juego los lugares adecuados para cada tipo de mensajes.

Ahora, pensando además en la comunicación externa, agregamos una reflexión sobre los canales posibles, viables para nuestra organización en términos de recursos con los que contamos. Sobre este punto es importante que seamos realistas; pues bien, por ejemplo, podemos planificar una exposición de nuestro producto/servicio en algún espacio de circulación público como una plaza, pero no debemos perder de vista que necesitaremos contar con la logística, infraestructura, recursos humanos y materiales necesarios para llevarlo a cabo, etc.

De esta manera, cuando de canales de comunicación se trata debemos realizar un diagnóstico previo que incluye diferentes aristas, y en este punto volvemos al esquema clásico de comunicación que atraviesa este manual. Pensar en el mensaje y sus intenciones o efectos esperados, el perfil de los receptores, el contexto en el que se desarrolla y circula el mensaje, nos proporcionará las pistas para definir el mejor canal a utilizar dentro de nuestras posibilidades y recursos disponibles.



4

paso/momento

A QUIÉN LE DICE:
A QUIÉNES LES
DECIMOS:

NOSOTRES Y LOS
OTROS



LOS OTROS: *Reflexiones sobre públicos/ usuaries/ consumidores*

Resulta primordial identificar, reconocer y/o construir exhaustivamente al **destinatario** de nuestro producto/servicio. A quién quiero ofrecer/venderle; quiénes son clientes/consumidores reales y quiénes potenciales. Esto, nos permitirá planificar y desarrollar estrategias de comunicación para llegar a ellos, de acuerdo a sus características particulares.

De igual manera, es importante poder tener un mapa completo de aquellos actores institucionales con quienes nos relacionamos; ya sea con fines comerciales, para afianzar lazos/redes cooperativas, con fines políticos, culturales o recreativos, etc.

Detengámonos un momento a pensar en los diferentes actores con quienes podemos entablar relaciones.

Públicos de RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Como organización necesariamente nos relacionamos con diferentes actores institucionales con diferentes objetivos. Ya sea para potenciar exponencialmente nuestra organización, con fines comerciales, políticos, identitarios, etc. Veamos en detalle los principales a tener en cuenta a la hora de definir estrategias comunicacionales de relacionamiento.

Sector público/estado (municipal, provincial y nacional). Este actor, desde su facultad de promulgar políticas públicas, puede visibilizar o invisibilizar al sector cooperativo.

Relacionarnos con el Estado puede significar una forma de crecer a nivel organizacional, de gestionar recursos a los que de otro modo tal vez no accederíamos, y extender el alcance y circulación de nuestro producto o prestación de nuestro servicio. Por ejemplo, otorgando préstamos/créditos para que nuestra organización invierta en el proceso productivo o en infraestructura; proporcionando becas de trabajo, efectuando contrataciones, etc.



4

paso/momento

A QUIÉN LE DICE:
A QUIÉNES LES
DECIMOS:

NOSOTRES Y LOS
OTROS



Sector Privado (relacionamiento comercial). La relación con actores del sector privado de tipo empresarial es la mayoría de las veces inevitable. Nos referimos a actores con fines de lucro con quienes nos relacionamos por distintos motivos; ya sea para adquirir materia prima para desarrollar nuestro producto/servicio, instituciones que nos permitan posicionar nuestro producto/servicio en el mercado para competir, etc.

Actores institucionales que nos permitan promocionar nuestra organización/ cooperativa así como dar a conocer lo que entendemos como **la mayor fortaleza de nuestra forma de organización laboral:** en nuestro trabajo no hay patrones; el trabajo es colectivo; el excedente es compartido o reinvertido. En definitiva, somos una alternativa a las formas de explotación laboral capitalistas que predominan en nuestro país.

En este punto, juega un rol de vital importancia poder pensar y reflexionar sobre aquello que ya especificamos: la producción de mensajes. El recorrido, las intenciones, los públicos/destinatarios, etc

Otras organizaciones de similar forma de gestión (cooperativas, federaciones, confederaciones, ONG's, etc). Cuando hablamos de organizaciones de similar forma de gestión estamos pensando actores institucionales que no necesariamente tienen fines de lucro; y aún si lo tienen, nos une un modo de pensar colectivo, colaborativo, solidario.

El relacionamiento puede ser en base a la solidaridad, la empatía, e incluso el deseo de entablar lazos/redes comerciales con otros actores autogestivos; reemplazando, por ejemplo, a grandes empresarios proveedores de maquinaria, bienes de capital o materia prima por pequeños comerciantes/productores con fines cooperativos, como nosotros.

Este actor, posibilita el trabajo en red así como la solidaridad inter-institucional.

Relacionarnos con otras organizaciones es un modo de apostar a otras lógicas laborales. Lógicas solidarias, colectivas que nos fortalecen y permiten que, al reconocer nuestras habilidades y debilidades, podamos vincularnos a nivel comercial con esos otros en función de ellas, y a nivel político-relacional que apunte al fortalecimiento del cooperativismo.

Reconocer nuestras posibilidades y límites nos permitirá revisar y rediseñar todos los aspectos del proceso de trabajo y del flujo comunicacional que consideremos pertinentes en nuestra organización.



4 paso/momento

A QUIÉN LE DICE:
A QUIÉNES LES
DECIMOS:

NOSOTRES Y LOS
OTROS



TIPOS de usuarios/clientes/consumidores

El sector usuario/cliente/consumidor, es destinatario directo, indirecto y potencial de nuestro producto/servicio. A él apunta nuestra imagen pública, y es quien pretendemos que reconozca todo lo simbólico que ponemos en juego al momento de auto-narrarnos hacia "afuera" de la organización. Distinguimos entre diferentes tipos de usuarios. A saber:

Usuarios frecuentes (personas, empresas u organizaciones) son quienes consumen el producto/servicio de nuestra organización de forma periódica. Este tipo de usuario es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la cooperativa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación y competir en el mercado.

Usuarios poco frecuentes (personas, empresas u organizaciones) son quienes consumen el producto/servicio de nuestra organización en menor medida; alternando el consumo con otras ofertas similares.

Usuarios potenciales (personas, empresas u organizaciones) son quienes no consumen nuestro producto/servicio en la actualidad, pero que visualizamos como posibles usuarios en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de usuario es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas/consumo en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

**Esta primera clasificación, que es básica pero fundamental, nos ayudará a planificar e implementar actividades con las que nuestra organización/ cooperativa podrá lograr objetivos que son de vital importancia: retener a los usuarios actuales, incentivar a los usuarios poco frecuentes a apostar por el producto/servicio que nuestra cooperativa ofrece a la comunidad, convirtiéndose en usuarios frecuentes, y por último, identificar a los usuarios potenciales para convertirlos en usuarios actuales.*



4

paso/momento

A QUIÉN LE DICE:
A QUIÉNES LES
DECIMOS:

NOSOTRES Y LOS
OTROS



¿Cómo lograr que la relación con los diferentes tipos de destinatarios sea a largo plazo?

Haz preguntas y escucha a tus usuarios/ clientes/ consumidores; es importante hacerles preguntas a nuestros diferentes tipos de destinatarios, para comprender mejor sus necesidades y expectativas, y para tener un diagnóstico sobre su relación con nuestra organización. Hacer preguntas y aprender sobre ellos es el primer paso para construir una relación que involucre confianza.

Por supuesto, **escuchar** es una estrategia efectiva para ayudar a nuestros destinatarios a sentirse valorados e importantes. Para lograr esto debemos tener en cuenta los lugares y tipos de mensajes óptimos, tal como vimos anteriormente.

Seguimiento; para tener una buena relación con ellos debemos hacer un seguimiento después de que adquieran nuestro producto/servicio. Conseguiremos determinar si éste cumplió con sus necesidades y expectativas, y si están satisfechos.

Gestos como estos son formas importantes de nutrir la relación con los destinatarios. Tener en cuenta estos comentarios también es fundamental para mejorar el servicio para futuros clientes.

****Regla de oro:** tratar a nuestros usuarios/ clientes/ consumidores de la manera en que nos gustaría que nos traten si estuviéramos en su lugar. ¿Recibimos a nuestros usuarios con de manera amable? ¿El socio-trabajador de nuestra organización es cortés y amistoso? ¿Las preguntas de los usuarios se abordan de forma rápida y precisa, y con respeto? etc.*

Por último, la **fidelidad** una vez que nuestros usuarios/ clientes/ consumidores tienen una relación frecuente con nuestra organización/ cooperativa, es importante sostener una **estrategia de fidelización** con ellos. Poder darnos el tiempo suficiente para pensar distintas maneras o tácticas que nos permita decirles lo importantes que son para nosotros: recompensas, premios sorpresa, cartas de agradecimiento, etc.

PREGUNTAS DISPARADORAS PARA DESARROLLAR ESTE PASO/ MOMENTO

¿Nos relacionamos con otros actores/sectores?;
¿quiénes son nuestros usuarios/ clientes/ consumidores;
qué estrategias nos damos para relacionarnos con
ellos?



5 paso/momento

CON QUÉ
FINALIDAD DICE:

PARA QUÉ
DECIMOS LO QUE
DECIMOS



Métodos, técnicas y acciones de comunicación

Las organizaciones de gestión cooperativa (horizontales, solidarias, colectivas), producen mensajes en busca de la **visibilidad en el espacio público**.

¿Cómo queremos ser reconocidos en ese espacio? El trabajo de nuestra organización es fundamental a la hora de planificar, elaborar y difundir mensajes en el espacio público.

Para generar este contenido específico, las cooperativas de trabajo desarrollamos métodos, técnicas y acciones de comunicación que utilizamos para dar a conocer y/o promover/publicitar diferentes aristas de nuestra organización.

COMUNICACIÓN EXTERNA

El "*afuera*" de la Organización: hacernos visibles

Hacernos visibles hacia afuera de la organización puede entenderse como el conjunto de métodos, técnicas y acciones de comunicación que utilizamos para dar a conocer y/o promover/publicitar diferentes aristas de nuestra organización.

Debemos distinguir principalmente dos **dimensiones** en la comunicación externa (Comunicación Publicitaria, 2013):

La Informativa, se trata ante todo de crear un vínculo real entre el anunciante (nosotres) y consumidores reales o potenciales (los otros), generando en ellos el reconocimiento de nuestra cooperativa. El objetivo es dar-nos a conocer mediante esos aspectos previamente seleccionados por nuestra organización.

La Argumentativa, se trata de enriquecer la información apelando a que el consumidor real o potencial empatice con nuestra organización y crear una vínculo subjetivo entre las partes (**nosotres y los otros**).



5 paso/momento

CON QUÉ
FINALIDAD DICE:

PARA QUÉ
DECIMOS LO QUE
DECIMOS



El objetivo final es generar comunidad con nosotros, se trata de superar el desconocimiento para llegar al reconocimiento. Es importante para las organizaciones de autogestión, principalmente para las cooperativas lograr que el sector externo pueda compartir con nosotros nuestros valores cooperativos, así como reivindicar la importancia que suscita el trabajo sin patrón, horizontal, cooperativo; y respetar la diversidad de identidades laborales.

**Nuestra imagen cooperativa.
Cómo trabajarla, qué cosas considerar.
*logotipo- isotipo- isologotipo. Valor simbólico.***

Reconocemos a una organización/ cooperativa a través de su imagen pública, por ejemplo, con un logo, antes incluso de leer su slogan o el texto que pueda formar parte del mismo. Esta imagen implica el cómo nos perciben esos otros.

Es decir, condensa las identidades laborales colectivas y todo aquello que representan: lo simbólico, los valores que queremos transmitir, nuestro sello distintivo, etc.

Por lo tanto, nuestra identidad debe reflejarse en esa imagen y nosotros sentirnos representados por ella. La imagen que transmitimos debe ser el resultado de combinar la comunicación con elementos visuales: considerarla en los colores, las formas, la tipografía, etc; ya que cada uno de estos elementos nos ayudará a transmitir un mensaje concreto, acorde a nuestros intereses y deseos de identificación por parte de los demás actores con que nos vinculamos.

Trabajar **colectivamente en la imagen pública que queremos transmitir, debe estar entre las prioridades, porque esto implica, en definitiva, cómo nos percibirán desde "afuera". El quiénes somos ante los ojos de todos los agentes externos a nuestra organización.*

PREGUNTAS DISPARADORAS PARA DESARROLLAR ESTE PASO/ MOMENTO

¿Cómo queremos que nos vean?; ¿qué imagen deseamos transmitir de nosotros?; ¿somos reconocidos por los valores que deseamos transmitir respecto a nuestra forma de organización y gestión laboral?



5 paso/momento

CON QUÉ
FINALIDAD DICE:

PARA QUÉ
DECIMOS LO QUE
DECIMOS



La Imagen con que nos hacemos visibles en el espacio público

A la hora de pensar cómo queremos ser rápidamente identificados en el espacio público, debemos reflexionar sobre la construcción de todo aquello que nos representa. ¿Qué dibujo habla de nosotros?; ¿hay alguna frase que nos identifique como organización?; todo aquello que deseamos decir sobre nosotros resumidamente, ¿está incluido en el logo de nuestra cooperativa?

Estas preguntas son disparadoras para pensar-nos como productores de contenidos comunicacionales en términos identitarios, es decir, que abonen la reflexión sobre nuestras identidades laborales, para pasar luego al ¿cómo queremos que nos vean? Veamos los clásicos tipos de logos que existen.

Logotipo es el más utilizado, y puede identificarse porque solo lleva texto; es la representación gráfica de nuestra identidad que se compone sólo de letras o tipografía.

Isotipo: es la parte simbólica de nuestra identidad. No hay tipografía, no hay nada que leer. La imagen te remite a la organización7 cooperativa.

Isologotipo: se identifica porque es la combinación de un icono (símbolo) y un texto, pueden estar juntos o por separado. El símbolo identifica a nuestra organización sin necesidad de nombrarla.

Isologo: está formado por un texto más un ícono, es decir, unifica imagen y tipografía en un mismo elemento. Son indivisibles y sólo funcionan juntos.

Valor simbólico en el caso de las cooperativas de trabajo, este punto es el más importante. Deberíamos preguntarnos: ¿condensa nuestra imagen pública los valores del cooperativismo?; ¿estamos incluyendo reseñas/elementos que refieran a la historia de nuestra organización?; ¿hay algo en esa imagen que permita que los destinatarios directos sepan que **somos una cooperativa y no una empresa?**

**Y la pregunta más importante:*

¿qué valor simbólico le damos nosotres como organización al hecho de constituirnos como una cooperativa y no como una empresa?



5 paso/momento

CON QUÉ
FINALIDAD DICE:

PARA QUÉ
DECIMOS LO QUE
DECIMOS



El valor de transmitir NUESTRA HISTORIA

Pensar en nuestra historia, en el devenir de nuestra organización desde sus comienzos hasta hoy, es un punto de partida para reflexionar sobre cuestiones centrales. ¿Quiénes somos? ¿Cómo queremos hacernos visibles en el espacio público?, ¿Qué nos diferencia de otro tipo de organizaciones laborales? ¿Cuál es nuestro sello distintivo?. En definitiva, ¿Cuáles son nuestras identidades laborales y cómo las transmitimos?

Esta pregunta es crucial, ya que será el hilo conector que une a todos los asociados de nuestra organización: estas identidades compartidas colectivamente hacia adentro de nuestra organización serán el punto de encuentro entre los asociados de nuestra organización/ cooperativa a la hora de posicionarnos hacia "afuera". Ese nosotros compartido será nuestra materia prima para desarrollar los modos de identificación que deseamos; los elementos gracias a los cuales los otros proyectarán una imagen sobre nosotros y sobre nuestro producto/servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Mario Kaplún. "El Comunicador Popular". Ed. Belén; Quito, Ecuador. 1985.

Mario Kaplún. "Una pedagogía de la comunicación". Ediciones de la Torre. Madrid. 1998.

"Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias". Colectivo La Yunta, Buenos Aires, noviembre de 2007.

Laraña y Gusfield. "Los nuevos movimientos sociales: de la ideología a la identidad". Madrid. 1994.

Cedeño Viteri, Narcisa. "Lenguaje y Comunicación I". Ecuador. 2012.

Comunicación Publicitaria. Disponible en <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/>. 2013.

Balán, E., Jaimes D., Alegría H., y Borri, N. "Barrio Galaxia. Manual de comunicación comunitaria". Centro Nueva Tierra. Buenos Aires. 2002.

Manual de capacitación "Innovar en calidad COOPERATIVA". Co-autoría de Facultad de Ciencias de la Comunicación y Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Nacional de Córdoba. Ed Topos & Tropos. Córdoba, Argentina. Abril de 2018.

Abatedaga y Siragusa, "Comun(ic)axion Cooperativa". Córdoba, Argentina. 2012

Abatedaga, Nidia. "Comun(ic)axión Para pensar nuestro trabajo". Cuadernillo 2. Ed Topos y Tropos.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra querida Universidad Nacional de Córdoba, que siempre nos brinda herramientas para seguir desarrollando contenidos que beneficien a la comunidad.

A la Facultad de Ciencias de la Comunicación.
Nuestro hogar.

Al Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Córdoba, por su apoyo.

A I.Fi.Co.Tra; que siempre nos abre las puertas para construir este trabajo colectivo.

A las cooperativas que forman parte de este proyecto.

PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL DE LA GESTIÓN COOPERATIVA/ORGANIZACIONAL/ LABORAL

Este manual se desarrolló en el marco del proyecto “PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL DE LA GESTIÓN COOPERATIVA”, presentado en la modalidad “Proyectos de Transferencias de Resultados de Investigación y Comunicación Pública de la Ciencia (PROTRI)” del “Programa de Apropiación de Conocimientos (PAC) 2018”, y aprobado en la N° 000063 el 23 de Agosto de 2018. Se complementa este material con un póster que contiene un resumen de la estructura de los talleres desarrollados en y con las cooperativas de trabajo que conforman el instituto de financiamiento para cooperativas de trabajo (I.Fi.Co.Tra.).

La COMUNICACIÓN EN 5 PASOS/MOMENTOS es nuestra propuesta para lograr un desarrollo comunicacional tanto hacia adentro de la organización como hacia “afuera” que ponga el foco en cómo queremos que nuestra cooperativa y producto/servicio se visibilice en el Espacio Público, reconociendo nuestras identidades laborales. Sólo así podremos proponer una imagen de nosotres acorde a nuestras necesidades e intereses.

