



Junio - Julio
2007

[Número Actual](#)

[Números Anteriores](#)

[Editorial](#)

[Sitios de Interés](#)

[Libros](#)

[Ediciones Especiales](#)



Carr. Lago de
Gundalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza,
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Número Actual

La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos

Por [José María Herranz](#)
Número 58

La comunicación como estrategia de dirección y gestión en las organizaciones

La comunicación en una ONL o en una empresa, a pesar de que parezcan realidades claramente diferenciadas en sus fines, comparten muchas variables en sus medios. Por eso, las ONL no deben tener miedo a utilizar una «jerga de comunicación empresarial», ya que esto no implica perder o desvirtuar su misión o sus valores, sino poder aprovechar los caminos que otro tipo de organizaciones como son las empresariales ya han recorrido.

Para comenzar haré un breve recorrido histórico de la evolución de la comunicación en las organizaciones para acabar centrando el tema en las organizaciones no lucrativas. Este recorrido histórico conceptual que nace con las relaciones públicas, pasa por la llamada comunicación organizacional y llega hasta nuestros días a través de los términos de comunicación corporativa, *corporate* y reputación.

Como afirma Sotelo (2001:82), a principios del siglo XX surgen en Estados Unidos las primeras agencias de relaciones públicas – *public relations* –, y los primeros profesionales se incorporan a trabajar en empresas con la labor principal de vehicular las relaciones entre estas organizaciones y los medios de comunicación. Estas dos circunstancias son el germen de lo que hoy conocemos como comunicación corporativa.

Edward Bernays fue la primera persona que ofreció una propuesta teórica sobre las relaciones públicas en su libro *Crystallizing Public Opinion* (1923). Su labor profesional dentro del Comité de Información Pública durante la Primera Guerra Mundial, junto con las aportaciones prácticas de Ivy Lee permiten construir los pilares iniciales de la comunicación empresarial desde la disciplina de las relaciones públicas. Estos dos precursores, junto con las contribuciones posteriores de Cutlip y Center en su libro *Effective Public Relations* (1952) y de Grunig y Hunt en su manual *Managing Public Relations* (1984) componen una parte fundamental de la base teórico-científica de las relaciones públicas.

Paralelamente a la aparición de las relaciones públicas, la práctica de la *organizational communication* configuró desde los años cuarenta una experiencia dentro de las empresas. Esta área contribuyó a planificar las relaciones, la participación y la comunicación de empleados y directivos de las organizaciones. Toda esta doctrina teórica tiene sus fuentes en las distintas teorías científicas de la administración y dirección de empresas que recorren la segunda mitad del siglo XIX y el siglo XX. En estas corrientes destacan la Escuela clásica con autores como Weber, Taylor o Fayol; la Escuela de relaciones humanas con Mayo, Herzberg, Maslow, Mc Gregor o Likert; la Escuela de sistemas con Wiener, Katz y Kahn, Kreps; y por último, el Modelo cultural con autores como Schein, Ouchi, Putnam, Mitroff y Mason.

Como señala Del Pozo (1997), el concepto de *organizational communication*, que recibe este nombre a partir de 1968, sustituye a lo que hasta ese momento se conocía como *business communication* e *industrial communication*, y que hasta esos años integraba toda la comunicación interna y el ámbito de las revistas empresariales. Este espacio de la comunicación organizacional pasa entonces a designar a todo proceso de comunicación que ocurre entre los miembros de una colectividad social.

Hacia un concepto integral de la comunicación
Las relaciones públicas y la comunicación organizacional son las dos corrientes procedentes de los Estados Unidos que van a marcar la comunicación de las empresas en Europa, y especialmente en el Reino Unido hasta finales del siglo XX. No será hasta finales de la década de los 80, cuando surjan nuevas ideas entorno a la práctica de la comunicación empresarial como idea integral. En Francia fue donde se empezó a cuestionar y valorar los conceptos de identidad e imagen corporativa, el valor estratégico y la función gerencial de la comunicación desde un prisma que aglutinase y coordinase la comunicación de la empresa.

De estos planteamientos nació el modelo y la figura del DIRCOM, Dirección de Comunicación, como espacio o departamento de una empresa bajo el que se planifica e integra toda la comunicación que genera identidad e imagen tanto interna como externamente.

Aunque la tendencia anglosajona siempre ha bebido de las fuentes de las relaciones públicas de Estados Unidos, Europa, con Francia a la cabeza, lideraría la nueva etapa teórica de la comunicación corporativa. En esta nueva etapa, se desarrollan los conceptos de imagen, identidad, cultura, marca que estudian e investigan autores como Van Riel (1997), Costa (1995), Villafañe (1993), Ind (1992), Weil (1992), Sanz de la Tajada (1994), etc.

La influencia mutua entre lo anglosajón –relaciones públicas– y lo europeo –comunicación corporativa– originan en los años 90 un nuevo marco de comunicación desde la cultura empresarial anglosajona que lleva al concepto de *corporate*. Según afirma Villafañe (2004a:21-23), el concepto de corporate supone la gestión estratégica de todos los elementos que influyen en la imagen de una organización. Esta nueva aportación pone de manifiesto la total influencia de la comunicación como estrategia, y la necesaria armonización entre las políticas de comunicación y el resto de políticas de la empresa.

El final del siglo XX y el comienzo del XXI marca un nuevo impulso al campo de la comunicación en las organizaciones. Las nuevas tendencias exploratorias y de investigación centran especialmente su mirada en el estudio de los valores intangibles de la empresa. Peters y Waterman (1994) los habían descubierto a principios de los ochenta, y son los nuevos valores que llevan a la excelencia empresarial, a pesar de no estar explícitamente incluidos en los balances finales.

En el espacio de la comunicación, hablar de intangibles es hablar de reputación corporativa (Fombrun, 1996) o profundizar en el concepto de marca (Aaker, 1994). Una prueba de esta tendencia creciente de estudio y análisis sobre los valores intangibles es la existencia cada vez mayor de distintas clasificaciones y rankings que miden la marca y la reputación corporativa (Villafañe, 2004a). O también el nacimiento de instituciones como el Instituto de Análisis de Intangibles², una organización no lucrativa española donde participan empresas, consultoras, asociaciones de comunicación y el mundo académico con el objetivo de estudiar y valorar los intangibles empresariales.

Delimitación del concepto de comunicación corporativa
Una vez expuestas las raíces que confluyen en los distintos conceptos de comunicación en las organizaciones, planteo una nueva «dificultad» terminológica que me obliga a reflexionar sobre el concepto de comunicación corporativa que voy a manejar a lo largo de todo este artículo.

Distintos autores han denominado a una misma realidad con distintos términos. He creído conveniente dibujar un somero análisis de estas nomenclaturas que representan a una misma idea –comunicación en las organizaciones– resaltada con leves peculiaridades, dependiendo del área de estudio de cada autor.

Las principales corrientes que definen la comunicación en las organizaciones son dos: la primera califica la comunicación como proceso global, estratégico e integral; la segunda, conforme al espacio donde se implanta: la organización, la empresa o la institución.

Representando a la primera tendencia están Weil (1992) y el francés Regouby (1989:56-58) que utilizan el término de comunicación global, para referirse a la comunicación de la empresa. Regouby se desmarca de algunos conceptos utilizados por otros autores –lo corporativo, lo institucional– y los incorpora a la génesis de lo que el llaman comunicación global. Este autor define el término corporación como «entidad física que es la empresa» y define institución como «la empresa en la ciudad» que conecta a la empresa con el ciudadano.

Cervera (2004) se decanta por utilizar el término de comunicación total, mientras que D'Aprix (1999), Garrido (2001) y Barquero (2005) usan la nomenclatura de comunicación estratégica.

Siguiendo la segunda tendencia se encuentran autores que utilizan el espacio físico donde se desarrolla la comunicación para denominarla. En este espacio destacan autores como Losada Vázquez (1998) y Losada Díaz (2002), que han realizado trabajos sobre la comunicación en la universidad y optan por el término de comunicación institucional. Este concepto también lo utiliza Sotelo (2001:200) y en el confluyen tres realidades, la comunicación, el marketing y las relaciones públicas.

Autores más próximos a la sociología de las organizaciones como Kreps (1995) hablan de la comunicación organizacional, aunque este término es de los que menos se utiliza, ya que se refiere más específicamente a una faceta de la comunicación dentro del funcionamiento más interno de una entidad.

Johnsson (1991:332) utiliza el término de comunicación empresarial, y es uno de los autores que manifiesta la dificultad para concretar esta realidad y se refiere a ella como «revoltijo semántico». Sin embargo defiende que, por encima de todo, lo importante es definir responsabilidades y prioridades para no dejar cuestiones desatendidas y mal controladas en el ámbito de la comunicación.

Otros autores más integradores o menos preocupados por el lenguaje, como Martín (2003:24) usan los términos de comunicación empresarial, corporativa e institucional indistintamente para referirse a la misma realidad. En este sentido Valbuena (1997:229-230) afirma que tanto el adjetivo

institucional como empresarial tienen tantos elementos comunes que más bien representan facetas de la propia comunicación. Muchos profesionales prefieren el adjetivo institucional al de empresarial puesto que les parece que dignifica a ese tipo de comunicación, porque acentúa lo permanente de la empresa, lo que está por encima de los cambios que se produzcan. Villafañe (1993) utiliza el término anglosajón de *corporate* para definir el campo sobre el que descansa toda la comunicación de la empresa, mientras que reserva el concepto de comunicación corporativa para referirse a «la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior» (Villafañe, 1993:263). Y también D'Humières (1993) utiliza *corporate* para referirse a la comunicación empresarial y diferenciarla del segmento de la comunicación puramente comercial.

Por último, el vocablo que de alguna manera integra las dos acepciones anteriormente mencionadas es el de comunicación corporativa, que es usado por autores como Costa (1995), Van Riel (1997), Goodman (1998) o Bernstein (1986). Van Riel (1997:2) distingue entre tres formas principales de comunicación corporativa; diferencia entre comunicación de dirección –entre la dirección y los públicos internos y externos–; la comunicación de marketing, que apoya las ventas de bienes o servicios (publicidad, patrocinio, marketing, etc.) y la comunicación organizativa, que es un grupo de actividades comunicativas heterogéneas, que sólo tienen unos pocos puntos en común (relaciones públicas con Administración, etc.).

Costa (1995 y 2001) habla de comunicación corporativa y se acerca al concepto de corporativo desde dos puntos de vista; el primero, entendiendo lo corporativo como empresa, desde su significado anglosajón –*corporation*– una empresa como resultado de «emprender» una acción ardua, que entraña riesgos o como una causa noble, una misión trascendente, ya sea la puesta en marcha de una sociedad anónima, una asociación o un partido político. Y el segundo punto de vista, entendiendo lo corporativo desde su significado latino –*corpus*– como cuerpo, conjunto, una unidad hecha de partes, un concepto que tiene un significado holístico, de totalidad, integral; un significado también compartido por Van Riel (1997:27).

Como resultado de integrar estos dos puntos de vista de lo corporativo, Costa propone el concepto de comunicación corporativa como aquella comunicación de empresas, en su acepción más amplia, concebida como proceso global e integral.

En este artículo, la terminología que más se ajusta al concepto que se quiere desarrollar en las organizaciones no lucrativas es la de comunicación corporativa, según la visión de Costa, y por lo tanto, será el término que utilizaré desde esa doble visión de lo corporativo para aplicarlo a las organizaciones no lucrativas.

La comunicación corporativa entendida como relación con los grupos de interés
Como se ha comentado, la comunicación es una forma de entender una organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior con el objetivo de generar una imagen pública. La comunicación implica no sólo elementos informativos y publicitarios, sino también de recursos humanos, económicos, de dirección y gestión, éticos y de diseño. Según apunta Costa, «hoy constatamos que la comunicación es el sistema nervioso central de las organizaciones, su flujo vital» (Costa, 1995:293), puesto que todo el conjunto de relaciones interpersonales en la empresa y con su entorno son formas de comunicación, es decir, de influencia.

Este sistema nervioso consta de ramificaciones que permiten un perfecto funcionamiento de la comunicación. En un futuro, como afirma Costa (2004b:545), las empresas deben no sólo producir bienes y resultados, sino también valores, y en ese momento, los vectores de esta construcción deben ser: identidad, cultura, comunicación e imagen.

Para Sanz de la Tajada (1994:42-44) la comunicación corporativa consta de tres dimensiones básicas: la primera, permite entrar en un análisis más profundo de lo que la empresa es, y que conforma lo que denomina su «dimensión identidad» –que incluiría su cultura, valores, misión, etc.– ; la segunda, representa lo que la empresa dice que es, su «dimensión comunicación», y que proyecta a través de su comunicación; y la tercera determina lo que los públicos creen que es la empresa, su «dimensión imagen», que sería su imagen percibida.

En los que respecta a la «dimensión comunicación» (Sanz de la Tajada, 1994:42-44) en función de los objetivos y de los públicos a los que quiera llegar la organización, los directivos determinarán las acciones, herramientas y soportes necesarios. La comunicación corporativa cuenta con un conjunto de áreas estratégicas bajo las que se desplegarán todas las acciones entre las que están:

Comunicación interna, comunicación externa,
comunicación de crisis, comunicación financiera,
relación con los medios de comunicación, patrocinio,
mecenasgo, imagen corporativa, marketing,
publicidad, relaciones públicas, lobby, Internet,
diseño, etc.

Este concepto de área se entiende como espacios de relación entre la organización y un público determinado, donde se utilizan en cada momento herramientas y técnicas procedentes de distintas disciplinas. Todas estas áreas estratégicas forman lo que

denomina Costa (1995:228-229) el ecosistema de la comunicación corporativa. En este ecosistema, todas las áreas funcionan interrelacionadas, aunque sean gestionados por separado. Costa representa la comunicación corporativa con un círculo grande dentro del que se representan círculos más pequeños de distinto tamaño. Cada círculo interior representa un área y en algunos casos estos círculos se superponen entre ellos. El conjunto de círculos forma un sistema de interrelaciones dominado por el área de comunicación corporativa, donde por ejemplo, herramientas, acciones y soportes de las relaciones públicas son utilizados también en la comunicación interna.

Las organizaciones no lucrativas y la gestión de la comunicación

En la actualidad, dentro del concepto de organización no lucrativa como señalan Jerez y Revilla (1997:30-31) se incluye a las formas tradicionales de ayuda mutua, los movimientos sociales, el asociacionismo civil, las ONG y las fundaciones. Es decir, incluye desde un club deportivo, hasta una ONG de desarrollo, pasando por una asociación de vecinos, un sindicato o una universidad, todas pueden ser organizaciones no lucrativas. No existe una palabra precisa que agrupe a este sector tan heterogéneo y tan numeroso de organizaciones, pero el término ONL sí que puede aproximarse a ese deseado concepto integrador.

No es hasta la segunda mitad del siglo XX, cuando las organizaciones no lucrativas empiezan a interesar como conjunto de entidades que forman un espacio social, político y económico relevante. Será en ese momento cuando, desde la tradición anglonorteamericana, se empieza a investigar el Tercer Sector, diferenciado de los otros dos sectores, público (Estado) y privado (mercado). Del mismo modo, la tradición francoeuropea empieza también a investigar la Economía Social, que en su vertiente de no mercado se corresponde con este sector no lucrativo. Las organizaciones no lucrativas forman una realidad heterogénea y cambiante dependiendo del país del que se hable.

Sin embargo, independientemente del país donde estén, estas entidades proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, adelantan propuestas innovadoras, suplen carencias sociales, protegen la calidad de vida, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son en definitiva, un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas. Además, las ONL son portadoras de valores sociales fundamentales como la solidaridad, la igualdad, la justicia, la tolerancia, la paz, la libertad, la responsabilidad, la multiculturalidad, el humanismo, el civismo, la participación, etc.

En definitiva, se puede decir que son una realidad en crecimiento en todo el mundo como señala en el estudio comparativo de ámbito internacional más relevante sobre el sector no lucrativo desarrollado por el *Center for Civil Societies Studies de la Universidad Johns Hopkins*. Esta investigación fue realizada por el profesor Lester M. Salamon (2001) y se analizaron 22 países de todo el mundo con datos del año 1995.

La Gestión de la comunicación en las ONL

La gestión de la comunicación no es ajena al mundo de las ONL y es una estrategia ligada a su quehacer diario. Comunicar significa: concienciar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar, y es a través del proceso de comunicación como las ONL se convierten en verdaderos interlocutores sociales.

Como señala Edgar (2001), está probado que existe una relación directa entre la inversión realizada en gestionar la comunicación y la efectividad en la consecución de los objetivos de algunos programas. Como afirma en su artículo, se ha podido demostrar que la inversión comunicativa de la Fundación *California Wellness* en su programa de prevención contra la violencia juvenil, ha logrado muy buenos resultados, ya que a través de distintas acciones de comunicación ha conseguido cambiar la opinión pública en el estado sobre la violencia y propiciar el incremento de la inversión estatal en la prevención de la violencia.

En este sentido, las ONL juegan un papel muy importante a la hora de comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está inserta en su propia identidad como afirma Vicente Vidal:

Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia. (Vidal, 2004:322).

Situación actual en España
En estos momentos, en España, la gestión de la comunicación es un recurso estratégico poco implantado y desarrollado en las ONL. A pesar de la importancia que todo el mundo concede a la comunicación en estas organizaciones, sigue siendo un área donde se invierten escasos recursos a tenor de los datos. Y además, la gestión de la comunicación no se observa desde una perspectiva global e integral y se reduce, en muchas ocasiones, a actuaciones de marketing o publicidad para captar fondos.

La estrategia de comunicación corporativa de las ONL, a tenor de los estudios y trabajos realizados hasta el momento, no parece ser el punto fuerte de su gestión. Las pequeñas y medianas asociaciones tienen una visión crítica sobre sus propias estrategias³:

Carecemos de una estrategia de comunicación social adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. Sólo se identifica a unas pocas asociaciones, las que salen en la tele. Las entidades más recientes, las que nacen cada día en respuesta a alguna nueva o vieja necesidad social, lo tienen aún más difícil para darse a conocer. En general, tenemos serias dificultades para romper el silencio de la prensa y los medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entorno social. Sólo atraemos la atención de los medios cuando hay una catástrofe o algún escándalo en el que estén implicadas asociaciones u ONL. Nuestros propios medios de comunicación son inexistentes, insuficientes o inadecuados. La comunicación social es una asignatura pendiente en la mayor parte de las asociaciones.»(Fundación Esplai, 2002:20).

Toni Puig, especialista en asociacionismo y participación social, es mucho más incisivo en sus afirmaciones sobre la comunicación en las ONL:

Debemos movilizar. Me escandaliza el casi nulo interés de las asociaciones por comunicar, con ímpetu y convencimiento, lo que somos, hacemos y proponemos. Me horroriza la delgadez creativa e implicativa del cómo lo hacemos. Nuestra corrección, que es monotonía. No tenemos gente preparada. Y nos duele el dinero que dedicamos a comunicar. Si no comunicamos el Mundo Mejor que estamos construyendo, ¿cómo podemos expandirlo? (Puig, 2002:39)

Erro y Ventura revelan que el flujo comunicativo no circula suficientemente en las ONGD:

Analizando la comunicación en las ONGD a través de diferentes facetas se puede afirmar que presenta graves déficit. La falta de planificación y coordinación en la comunicación interna, tanto entre las diferentes áreas como entre los miembros (socios, voluntariado, etc.) la escasa comunicación con las contrapartes, la mala conexión entre las ONGD y la casi inexistencia de relación con los movimientos sociales son algunas de ellos. (Erro y Ventura, 2002:107)

Según Martínez (1998:191) el 26,8% (11) de las ONGD (41 en total) analizadas en una investigación de 1995 diseñaban su imagen corporativa dentro de su plan estratégico. Casi diez años después, según los datos de la CONGDE (2005b:31), sólo un 31,8% (28 organizaciones) de las 88 ONGD analizadas tienen un plan de comunicación, siendo el plan estratégico el documento del que mayor número de organizaciones disponen un 67% (59) de las ONGD.

En las organizaciones no lucrativas catalanas, según el Libro blanco (Vidal, 2002:35), el 30% de las ONL analizadas no habían realizado nunca una campaña de comunicación, y del 63% restante que habían realizado una campaña de comunicación, sólo el 28% lo hacían de manera habitual. Entre los medios para comunicarse destacaban con un 65% las conferencias, con un 59% los envíos por correo, los carteles y la prensa local, y con un 45% la radio local (Vidal, 2002:38).

Javier Bernabé (2001:145) destaca que el objetivo de la mayoría de las ONGD con un área de comunicación es conseguir financiación para potenciar su independencia, y no es comunicar e informar sobre las realidades del Sur. Por esta razón se potencian líneas publicitarias y de marketing por encima de otros ámbitos comunicativos e informativos.

En las ONL, como señala Núñez⁴ (2002:24), se observa una ambigüedad en los discursos de los miembros de la alta dirección, que pone en duda el acuerdo de la visión, misión e identidad de la propia organización. Esta falta de unidad se proyecta en los mensajes –se generan discursos no coherentes y contradictorios– tanto internos como externos de dichas organizaciones, produciéndose, en muchas ocasiones una falsa proyección de la identidad de la ONG y, por lo tanto, una mala construcción de su imagen corporativa y también de su reputación.

En ocasiones, resulta paradójico pensar que muchas personas opinan y creen en la importancia de la comunicación, y sin embargo, la realidad contrasta con los escasos recursos que se invierten para potenciarla. ¿Por qué? Quizás porque dentro del área de la comunicación hay que desterrar todavía algunas falsas ideas o prejuicios como que:

- La gestión de la comunicación es sólo un gasto y no una inversión.
- Gestionar la comunicación es caro porque se asocia sólo con la publicidad.
- La comunicación es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados.
- La comunicación se limita a editar una revista para el trabajador o socios que, en muchos casos, apenas se lee.
- La gestión de la comunicación precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse.

Sin embargo, también se está produciendo una tendencia cada vez mayor que no hace ajenas a las organizaciones no lucrativas de conceptos como el de marca o reputación al igual que en otras organizaciones. Según afirma Maglieri:

En el sector social es indudable que el posicionamiento de marca es importante, es una ventaja comparativa y favorece el desempeño. Pensemos en las contribuciones que uno mismo realiza, o en las organizaciones en las que uno participa o desearía participar. El volumen de colaboraciones y la credibilidad en las organizaciones sin posicionamiento es notoriamente menor. Cuanto más importante es la calidad en un sector, más sensibles son las personas a las marcas. (Maglieri, 2004:80-81)

Como también comenta Beloe (2005:22), es constatable una preocupación creciente dentro del mundo de las ONL por la identidad, valores, mensajes y la marca, dada la saturación del mercado de ONL. Las conclusiones de un seminario realizado por *SustainAbility* e *Interbrand* en Londres sobre el tema, confirman este interés por potenciar sus marcas y desvela el trabajo que ya están realizando algunas de ellas –habiendo contratado a gestores especialistas–. Sin embargo, se retraen a utilizar el concepto de marca, por su clara connotación lucrativa y empresarial, y se decantan por utilizar términos como «claridad de identidad» o «comunicación de valores» para reforzar sus marcas. Consideran que la transparencia y la rendición de cuentas son elementos fundamentales para el éxito a largo plazo de sus marcas.

Quelch, Austin y Laidler-Kylander (2004) señalan la gran importancia que ha supuesto para Habitat for Humanity Internacional haber sido la primera organización no lucrativa en determinar el valor de su marca. La consultora Interbrand valoró en el año 2002 a esta organización en 1.800 millones de dólares. Esta valoración le ha supuesto a esta organización de Estados Unidos, incrementar su recaudación y pasar de 26,2 millones de dólares procedentes del mundo empresarial a 39 millones en el año 2003. No sólo ha supuesto un aumento en su recaudación de ingresos, sino también ha aumentado su reputación y ha despertado un alto interés en las organizaciones patrocinadoras por relacionarse con ella.

Otras organizaciones han seguido los mismos pasos, y las siguientes en valorar su marca han sido *United Way of America* con un valor del 34.700 millones de dólares, lo que le supondría estar en el 5º lugar del ranking de marcas que elabora anualmente Interbrand, detrás de empresas como Coca-Cola, Microsoft, IBM y General Electric; también *The Public Broadcasting Service* ha valorado su marca que alcanza los 5.400 millones de dólares. La organización no lucrativa *American Cancer Society* ha valorado su marca, pero no ha querido hacer pública dicha valoración. Quizás porque después de su crisis del año 2000 no ha recuperado su reputación perdida.

La comunicación con los distintos grupos de interés. De la comunicación interna a la comunicación externa

La gestión de comunicación tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los clientes y los empleados. La comunicación como elemento estratégico es un esfuerzo por conectar la visión, la misión y los objetivos de la organización, con las fuerzas y oportunidades que existen en el mercado y que le dan sentido al trabajo que hace cada persona. La comunicación no sólo vende productos y servicios, sino que ayuda al buen funcionamiento de una empresa y a la relación con su entorno.

La comunicación permite propagar una cultura organizativa basada en los valores y la misión de la entidad y provoca algunas consecuencias favorables como son: la mejora de la productividad, la reducción en el absentismo laboral, la disminución de los accidentes laborales, el abandono de la empresa, etc. La estrategia de comunicación debe estar siempre insertada en la política general de la organización como señala Bartoli:

Como ocurre con la organización, la comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa. (Bartoli, 1992:115)

En definitiva, como señala Van Riel es la base perfecta para la relación favorable con los distintos públicos:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (Van Riel, 1997:26)

Las estrategias de comunicación corporativa estarán determinadas en función del grupo de interés o público al que van dirigidas. Las ONL cuentan con un abanico de destinatarios hacia los que se transmitirá su comportamiento transparente. Estos públicos son los que van a legitimar su labor, y es fundamental no olvidarse de ellos, puesto que como señala Maglieri, las organizaciones tienen su razón de ser en las personas que las constituyen:

Ninguna organización existe por sí, si no es por la integración e interacción de personas. Asimismo, ninguna organización puede conceptualizarse fuera de un contexto en el cual está inmersa. La estructura física o burocrática existentes no brindan por sí solas vida a la organización, sino que son bases sobre las cuales las personas se organizan y aprovechan para funcionar. El corazón de toda organización está en la gente, y la vida de las organizaciones está en función de las personas que la integran, así como en la interrelación entre ellas y con el medio ambiente. Es correcta la mención de que las personas pasan y las instituciones perduran. Pero el paso de las personas marca a las instituciones. Son las personas las que dan movimiento y sentido a las organizaciones. (Maglieri, 2004:143)

Hablar de públicos o grupos de interés significa, a partir de ahora, hablar del conjunto de personas que forman la organización, de las personas que se relacionan con la ONL, y de los potenciales ciudadanos que pueden apoyarla y colaborar con ella. Las organizaciones son personas y es fundamental no olvidarse de esta afirmación a la hora de comunicar y ser transparentes. Las personas que forman parte de la organización no son ni números, ni cifras, ni dinero, sino las garantes de la confianza y las que dan valor a la organización como afirma Gassó:

Las personas que trabajan o colaboran en una ONL son el rostro humano y la imagen externa de la organización y lo que representa y muchas veces uno de los principales factores de legitimación y generación de confianza de una organización. En consecuencia, la honestidad, la implicación, el buen trabajo, la forma de relacionarse, el sentido de equipo, la ausencia de afán de protagonismo y en definitiva, la coherencia de las personas con los valores de la organización son elementos básicos desde el punto de vista de la credibilidad del sector. (Gassó, 2001:27)

Como destaca Vernis *et al.*, «la creación de la "confianza" en la organización es una función de todas y cada una de las personas que colaboran o trabajan con la misma» (Vernis *et al.*, 1999:58), y por lo tanto, convierte a todos los miembros de la base social no sólo en receptores de la comunicación y la transparencia sino también en emisores y protagonistas de transparencia.

Desde esta perspectiva cobra mayor importancia la necesidad de estudiar quiénes son los públicos implicados en las ONL y en qué medida son relevantes a la hora de planificar la comunicación. Para ello, se ha definido una relación de grupos de interés en virtud del espacio que ocupan con respecto a la organización. La comunicación corporativa atendiendo al lugar que ocupan estos públicos como receptores con respecto a una organización, se puede dividir básicamente en un área de comunicación interna — beneficiarios de la ayuda, personal asalariado o expatriados— y un área de comunicación externa —medios de comunicación, administraciones, empresas, mundo académico, otras ONL y público en general—. Sin embargo, en una ONL, dada sus peculiaridades, a esta dicotomía se puede añadir un área de comunicación intermedia, cuyos destinatarios son la base social que agrupa a los socios, donantes, colaboradores y voluntarios.

El objetivo será orientar la gestión de la comunicación en función de cada uno de los públicos para lograr su confianza. Estos grupos de interés tienen la llave de la credibilidad y la legitimación de la organización. Sin ellos difícilmente una ONL puede seguir adelante. Partiendo de esta idea y teniendo siempre como referencia la misión y los principios de la ONL, es necesario que las acciones de comunicación sean desarrolladas al unísono, con mensajes homogéneos. La conjunción de las áreas de comunicación interna, intermedia y externa deben guiar la estrategia de comunicación de la ONL para transmitir un mensaje de transparencia. En una ONL todo comunica y por ello hay que planificar la comunicación desde las grandes estrategias hasta los pequeños detalles.

La comunicación, como explica La Porte (2001:127), debe transmitir los aspectos esenciales de la institución hacia dentro y hacia fuera. Esta transmisión de los valores se realizará en primer lugar sobre los colaboradores más próximos, —beneficiarios,

empleados y voluntarios-, de manera que cada miembro de la organización entienda mejor su contribución a la organización. Después, una vez implantada esta cultura de comunicación para la transparencia dentro, se expandirá hacia el exterior.

Seguidamente se analizarán los principales grupos de interés o públicos conforme a las áreas de comunicación interna e intermedia. El objetivo es presentar las debilidades y las oportunidades que las ONL deben considerar a la hora de gestionar la comunicación y además conocer la base sobre la que se puede construir la confianza con la ciudadanía.

Área de Comunicación interna

La comunicación siempre nace del centro de la organización para poder proyectarse hacia fuera y como comenta Ind (1992:165) todos los miembros de la organización deben asumirlo como algo propio. La Porte define la comunicación interna como un:

Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (La Porte, 2001:43)

En esta línea Del Pozo (2004a:143-144) afirma que invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común.

La comunicación interna es la que está destinada a aquellos públicos que forman parte directa de la organización: personal asalariado, expatriados y los beneficiarios de la ayuda, que en el caso de las ONGD pueden ser las organizaciones del Sur con las que realizan su trabajo. La organización interna es el punto de partida de los objetivos que se deseen cumplir y los esfuerzos del área de comunicación interna deben orientarse hacia el logro de:

1. Eficacia y calidad en el trabajo desarrollado.
2. El compromiso, la integración y la motivación del personal, mediante la transmisión de valores que caracterizan a la ONL, y fortalecen el sentimiento de identidad.
3. Capacidad de innovación, creatividad y participación a través de los canales adecuados.
4. Flexibilidad y dinamismo interno mediante el desarrollo de iniciativas y medidas que potencien las relaciones de colaboración y coordinación entre los grupos de trabajo y los departamentos.
5. Reforzar la cultura corporativa basada en los valores, creencias y actitudes que identifican y comparten los miembros de la ONL.
6. Fomentar un clima laboral satisfactorio y participativo entre los públicos internos y la base social.

Una ONL que se mueva dentro de estos parámetros será una organización que logrará eficacia en el trabajo diario y será transparente con sus públicos internos. La comunicación permanente y motivadora evitará cualquier ambigüedad y reducirá la incertidumbre que trae consigo la aparición de rumores. Si los objetivos de comunicación interna se cumplen, se podrá transmitir hacia el exterior una imagen de transparencia que genere confianza, credibilidad y reputación.

Según La Porte (2001:109), la comunicación permite a los empleados tener presente la misión de la organización y además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo, confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario. Como destaca Del Pozo:

Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo. (Del Pozo, 2004b:262)

En definitiva, el carácter participativo hace de las organizaciones no lucrativas, las organizaciones comunicativas por excelencia, puesto que sin comunicación, no hay participación. Este argumento se convierte en un punto primordial y previo para poder después proyectar hacia el exterior la ONL.

Personal asalariado

Según el estudio de la Fundación Tomillo (2000:93)¿, las condiciones de trabajo de los asalariados del sector de ONL de acción social se concretan en una fuerte extensión del tiempo parcial (20%), una alta temporalidad (contratos temporales 45%) y salarios relativamente bajos. Esto hace suponer que bajo estas condiciones laborales, la motivación de los empleados debe ser grande para trabajar en este sector.

Es cierto que gran parte de los trabajadores remunerados están en las ONL por su identificación con este sector; no obstante, existe otro porcentaje que están en este campo por no encontrar su ubicación en otros sectores. Esta falta de profesionalización merma la confianza, dificulta el clima laboral favorable y se convierte en una debilidad para crear una verdadera cultura asociativa.

Las estrategias de comunicación interna deben desterrar la idea de que las personas que trabajan en la ONL son simples funcionarios. Y para lograrlo, los trabajadores deben tener la posibilidad de crecer dentro de la organización, de manera que sea posible su promoción, su aumento de responsabilidades y su mejora laboral. El personal asalariado debe compartir los valores de la organización y participar en conseguir los fines organizativos; los propios trabajadores han de ser el motor que potencie la motivación y el rendimiento grupal. Esto les convertirá en protagonistas de la ONL con el compromiso de comunicar y transparentar la labor de su organización.

El objetivo de la comunicación es identificar a sus trabajadores al máximo con la identidad de la propia organización, de manera que permita que todos contribuyan al buen funcionamiento de la misma. La comunicación se convertirá en la oportunidad para motivar, que permita aumentar la productividad y el rendimiento en beneficio de la misión y la transparencia de la ONL.

Los beneficiarios de la ayuda
Los beneficiarios de la ayuda son, la razón y el objetivo de los esfuerzos de la ONL. Estos pueden tener un contacto más o menos cercano con la propia organización, bien si se trata de una ONGD con proyectos en países en vías de desarrollo o bien de una ONL que tiene un centro de asistencia en la misma localidad donde se encuentra. Sin embargo, por muy paradójico que pueda parecer, hay datos que avalan que la relación entre las ONL y sus beneficiarios no es muy satisfactoria y les convierte en los grandes olvidados de la acción de estas organizaciones.

Según los datos de un estudio patrocinado por el Banco Mundial⁸, donde los beneficiarios de las ayudas valoran a las ONG sobre la gestión de los asuntos públicos, se aprecia que:

Aunque son profundamente apreciadas en muchos lugares, las ONG no reciben sistemáticamente altas calificaciones sobre aspectos considerados importantes por las personas pobres, a quienes les gustaría ser incluidas en la toma de decisiones en programas gestionados por las ONG. Hay también todavía pocos ejemplos de asociaciones sólidas entre gente pobre, ONG y gobiernos. Además, las ONG rara vez invierten en capacidad organizativa local, que permitiría a las organizaciones de gente pobre presionar para obtener una mejor prestación de todos los servicios y un mejor entorno para la iniciativa empresarial y la inversión privada. (Banco Mundial, 2003:225)

Asimismo, según datos del mismo estudio, las ONG son instituciones que no destacan en importancia en la vida de la gente pobre, pero sí que destacan en la eficacia frente a otras instituciones como las propias del lugar –sanidad, educación, policía, municipio, ministerios, financieras, empresas privadas religiosas, locales, etc.–. Por ejemplo, como señalan Pratten y Baldo (1998:122), dentro de las organizaciones comunitarias en Sudán, lograr la legitimidad a través de la identificación con la comunidad es el paso previo y precede a conseguir la legitimidad a través de la participación. Es decir, lo que legitima las actuaciones de las organizaciones en este país es, en primer lugar, el contacto y trabajo con la comunidad, y en un segundo momento, conseguir que los beneficiarios participen en los proyectos de la ONL en la comunidad. Esto pone de manifiesto la necesidad de potenciar una cultura integradora y de convivencia frente a una cultura asistencialista que muchas ONL tienen y que sólo provoca ineficacia.

Todos estos apuntes ponen de relieve que los beneficiarios también tienen algo que decir y que el trabajo conjunto con las ONL es vital para desarrollar bien los proyectos. El verdadero reto de las ONL pasa por dar la voz a los beneficiarios de la ayuda, según comenta Ballesteros:

Una verdadera comunicación debe reconocer al otro/a y hablar desde la cultura del otro/a. Para poder lanzar un mensaje realmente transformador muchas ONGD tienen que dimitir primero del papel de representación del receptor de la ayuda que se han apropiado y dejar que sean ellos los que nos interpelen. Deben dejar de proyectar la imagen que ellas tienen de lo que pasa en el Sur para que sea el propio Sur el que nos lo cuente. (Ballesteros, 2002:129)

En esta línea, hay datos que inspiran confianza y optimismo en un futuro. Erro y Ventura (2002:95) afirman que la situación parece estar mejorando día a día e Internet está contribuyendo a una mayor comunicación entre contrapartes y las ONL del primer mundo.

La participación directa de los beneficiarios y de las contrapartes en los países del sur con las ONL "occidentales" sería la manera más transparente de conocer de primera mano, qué resultados obtienen los proyectos, cuáles son las deficiencias, dónde y cómo

mejorar la gestión. En el Norte, sólo se conocen los datos cuantitativos de los proyectos y es frecuente observar en las Memorias de las ONL fotografías de los beneficiarios sonriendo, pero ¿es siempre esto así?

Las estrategias de comunicación deben orientarse a potenciar y fomentar la participación de los beneficiarios de la ayuda y las contrapartes que están en otros países. Ellos son la mejor prueba de que las ONL están desarrollando sus proyectos de forma acertada y son la mejor vía para conocer qué pasa en esos países y cómo es necesario actuar. Si esto se desarrollara así, las voces de los beneficiarios, a pesar de la distancia, serían la mejor prueba de transparencia de la ONL.

Del mismo modo, las organizaciones que tienen a los beneficiarios más cerca, deben fomentar su participación en la búsqueda de soluciones conjuntas. En muchas ocasiones, la cercanía no es una garantía de participación y escucha, lo cual va en detrimento de la transparencia y la confianza.

Área de Comunicación intermedia

El área de comunicación intermedia es la que está destinada a aquellos grupos de interés que aportan voluntariamente a la organización su dinero, su tiempo, sus bienes, su talento y su participación para que la ONL funcione. Aunque el término de «comunicación intermedia» ya ha sido utilizado por algunos autores como Losada Vázquez (1998), en el ámbito de las ONL tiene una especial relevancia por el posicionamiento que ocupan socios, donantes, colaboradores y voluntarios en estas organizaciones.

Aquéllas constituyen el verdadero motor de la organización y conforman su base social. Cuanto mayor sea el grado de vinculación de la base social a los proyectos, mayor será la credibilidad y legitimación conseguida.

Según algunas investigaciones, en estos momentos, la situación de la base social de las ONL en España no parece ser muy halagüeña. Los datos del Libro Blanco de las organizaciones cívicas de Cataluña (Vidal, 2002:39) muestran que el 66% de las organizaciones no realiza ningún envío de información a sus socios ni base social. De la misma manera, García Izquierdo (2001:46) destacan también una alta carencia de relación entre la base social y las ONGD:

Una de las características que diferencia claramente al Tercer Sector de los otros dos –mercado y administración– es que la relación entre los beneficiarios y los públicos intermedios, en muchos casos, no es directa –especialmente en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo–. Esto contrasta con el sector privado donde el consumidor paga por un servicio o producto que utiliza, y con el sector público donde se vota a un partido u otro que va a representar los intereses del votante (Lewis, 2001:21). Este hecho implica que dada esta distancia, en algunos casos, la motivación y relación entre donante/voluntario–organización–beneficiario necesita de mayor transparencia y comunicación para fundamentarse y alargarse en el tiempo.

Sprinkel y Wendroff (2001:20) apuntan que cuando una persona dona, invierte en una ONL y está satisfecha con lo invertido, se siente dueño del éxito del programa y quiere implicarse y aumentar su donación. Por esta razón, la comunicación se convierte en un elemento clave para conocer cómo evoluciona dicha aportación, es decir, se transforma en una vía para mostrar la transparencia de la ONL.

En las ONL debe ser cada día más relevante el papel que jueguen sus públicos intermedios, como públicos que forman parte del entramado democrático y consultivo de la propia organización. Fomentar la participación enriquece a la organización y proyecta su apertura hacia el exterior. Es claro que el fin último es conseguir la misión y los objetivos de la organización y para ello, todas las partes implicadas tienen algo que aportar. Las estrategias de comunicación para la transparencia en las ONL pueden convertir a su base social en transmisores de sus campañas y en verdaderos sensibilizadores. De hecho, son los principales comunicadores de la organización con el entorno social ya que están con un pie fuera y otro dentro.

Socios

Dependiendo de la tipología de la organización, la condición de socio y/o donante puede estar diferenciada. Al hablar de base social, López Rey (2001:79) diferencia entre base social política, integrada por socios que ejercen el control de la organización a través de la Asamblea General y entre la base social económica que está constituida por los colaboradores y donantes que aportan fondos. Aunque no deja de ser un perfil más bien idílico, en este trabajo, el perfil del socio encajaría con la persona que aporta fondos y además participa dentro de la organización.

Según han demostrado las campañas de captación de fondos para ayudar a los damnificados del Tsunami, Huracán Mitch², de ayuda a los refugiados en Kosovo, o de los terremotos en el Salvador o la India, España es uno de los países que más participa con aportaciones económicas ante catástrofes y situaciones repentinas de desamparo humanitario (Ballesteros, 2002:107 y García Izquierdo, 2001:42). Por el contrario, a la hora de realizar aportaciones periódicas a una causa, los españoles no son fieles, si se tiene en cuenta el número de socios con los que cuentan las ONL en la actualidad y la información de algunas instituciones que se muestran a continuación.

Según los datos de la encuesta del CISJ0, a pesar del alto reconocimiento social con el que cuentan las ONL, sólo el 4,4% de los encuestados tenía un vínculo estable con una organización no lucrativa y el 63% aseguraba que no había colaborado económicamente con ninguna en el año 2000. El estudio¹¹ realizado por la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD), afirma que sólo el 12% de los españoles declaraba «ser donante de una ONG», y el 52% señalaba que «no ha dado nunca dinero a una ONG», principalmente, en un 46% por problemas económicos, o porque prefieren colaborar a través de formas como el voluntariado o la entrega de ropa (13%). En este sentido, España (12%) se encuentra lejos de los porcentajes de personas donantes de otros países como Francia (49%) Alemania (38%), Reino Unido (43%) o Estados Unidos (52%).

¿Cuáles son las razones de esta tendencia? Puede que se trate de un problema de transparencia y desconfianza; de falta de educación para el desarrollo y la solidaridad o la razón puede ser que las ONL anteponen y fomentan una participación económica y no social.

García Izquierdo (2001:57-58) explica que existe un desconocimiento bastante elevado entre los socios de las ONGD españolas sobre la identidad, la estructura y la operatividad de las organizaciones a las que prestan su apoyo. Se aprecian síntomas de desconfianza atribuibles a la falta de transparencia, rendición de cuentas e información. Cerca del 80% de los socios desearía tener más información sobre las acciones (García Izquierdo, 2001:49) que contextualice tanto las intervenciones directas de las organizaciones en el terreno como los proyectos y programas que apoyan. Y estos socios también proponen que la comunicación desde las ONGD sea a través de canales más directos y personales.

En este sentido, ¿puede la gestión de la comunicación mejorar la relación, la transparencia y la confianza con los socios? Galbraith y Merrill han puesto de manifiesto que la transparencia y la comunicación son factores que influyen a la hora de fidelizar a los donantes:

Galbraith y Merrill, encuentran que los factores que más influyen a la hora de desincentivar las donaciones a entidades no lucrativas son:

- El fraude.
- La pobre y escasa comunicación con los aportadores.
- La complejidad en las formas de captación de fondos y de hacer efectiva la donación.
- La ignorancia, la desinformación y una concepción equivocada, entre su público objetivo, del servicio que presta la entidad. (Galbraith y Cerril, citados en Martínez, 1998:201)

Otro de los problemas con los que se encuentra una ONL es la autofinanciación de sus proyectos. Pocas ONL pueden presumir de financiarse con los fondos de sus socios, sin necesidad de ayudas públicas o de empresas. Esta es la razón por la que las organizaciones no lucrativas deben orientar las estrategias de comunicación para la transparencia hacia el objetivo de incrementar su base social, de manera que puedan disponer de socios y colaboradores que aporten tiempo y dinero para poder diversificar las fuentes de financiación, que en muchos casos son públicas. En definitiva, como explica Ballesteros:

El reto de pasar de donante a persona comprometida es un reto educativo, propio de organizaciones que ponen el trabajo político y de sensibilización por delante de la acción directa. Cambiar el Norte para cambiar el mundo, cambiar de vida para transformar es un eslogan que lleva a planteamientos mucho más profundos y revolucionarios que el mero donar y dar un poco de tu tiempo y de tu dinero. (Ballesteros, 2002:128)

En la medida en que se potencia la comunicación y la transparencia, el socio se sentirá miembro de la organización, y como señala Aldamiz-Echevarría (2003:128) se podrá conseguir una verdadera fidelización.

Voluntarios

Según la Fundación Tomillo (2000:59-65), el voluntariado en las ONL de acción social constituye el 78% del personal de las ONL frente al 22% restante que son personal asalariado. El porcentaje de mujeres (62%) supera al de hombres (48%), y en cuanto a la edad, el 42% son menores de 25 años, y el 75% tienen 35 o menos años. Por último, el nivel de estudios de los voluntarios es de titulación universitaria media o superior en más del 50% de los casos. Por lo tanto, el perfil del voluntario de las ONL de acción social en España es una mujer, menor de 25 años, con titulación universitaria.

La realidad de las ONL en España muestra que el trabajador voluntario supera ampliamente en número al trabajador remunerado. Según los datos de la CONGDE (2005:13-14), el 86,6% del personal de las ONGD españolas es voluntario, frente al 13,4% remunerado. El número de voluntarios ha pasado de 12.413 en 1995 a 22.844 en 2003, mientras que el personal remunerado ha pasado de 1.600 en 1995 a 3.536 en 2003.

En muchas ocasiones, el voluntario tiene la misma responsabilidad y realiza tareas que corresponden al personal

asalariado, siendo los niveles de implicación superiores sin recibir contraprestación a cambio. Esta situación puede generar tensiones entre el personal asalariado y los voluntarios, llegando a provocar incertidumbre y malestar en el voluntario y pudiendo ser un motivo para abandonar la organización. Con todo, en ningún caso debería darse esta situación y un voluntario no debería suplantar el puesto de un empleo remunerado, ya que, a pesar de que el voluntario tiene la responsabilidad de realizar sus tareas eficientemente, las diferencias con el personal asalariado existen, ellos tienen una formación especializada, su grado de responsabilidad en la toma de decisiones es mayor y su tiempo de dedicación a la ONL es superior.

Autores como Alfred Vernis (2003:325) plantean el no diferenciar entre el personal remunerado y el personal voluntario y abogan por hablar de voluntarios profesionales y profesionales voluntarios. La buena combinación del trabajo voluntario y el trabajo profesional puede conducir al éxito de los proyectos sociales.

Las ONL deben trabajar la comunicación con los voluntarios y poner en juego todas las herramientas posibles. Los voluntarios son grandes sensibilizadores y propagadores en su entorno de trabajo, de ocio, de estudio de la labor que realiza una ONL. Si las estrategias de comunicación fomentan la participación y el diálogo de los voluntarios en la ONL, la organización estará contribuyendo a generar un clima de transparencia y confianza.

Las personas necesitan saber cómo se desempeñan. Los voluntarios lo necesitan más que nadie porque, si no se recibe un sueldo, la única recompensa son los propios logros. Una vez establecidas claramente las metas y las normas, se puede evaluar el desempeño de la gente. (Drucker, 1994:121)

Las ONL pueden mostrar su compromiso con los voluntarios de muy diversas maneras. Por ejemplo, el tema de la formación del voluntariado es tan valioso que es un hecho que manifiesta el interés de la propia ONL por la persona que aporta su tiempo en la organización. En muchas ocasiones puede ser incluso un factor determinante a la hora de captar nuevos voluntarios como comenta Dilenschneider (2000:178).

Por último, antes de finalizar este área de comunicación intermedia, hay que reseñar la figura del colaborador y simpatizante, que sin estar vinculados estrechamente con una ONL, puede convertirse en un verdadero prescriptor y líder de opinión (educadores, políticos, empresarios, etc.). Su liderazgo o posición dentro de una comunidad o localidad, su relevancia política, social o económica puede favorecer el apoyo y la reputación de una organización. El trabajo de comunicación con estas personalidades es fundamental para potenciar la confianza y la reputación de la entidad en el entorno más cercano.

La construcción de la confianza con los ciudadanos

Hasta este momento, he analizado los puntos relevantes de la gestión de la comunicación en las organizaciones no lucrativas, prestando especial interés a la comunicación interna e intermedia. A partir de ahora se establecerá la conexión entre la necesidad de desarrollar desde dentro este proceso de comunicación para potenciar la confianza en el exterior. Para ello será necesario partir de la situación actual de confianza y establecer las estrategias de comunicación que consoliden esta relación entre las ONL y la ciudadanía.

En la actualidad, se puede decir que los públicos valoran en el más alto lugar la credibilidad y la confianza de las ONL con respecto a otras instituciones, como demuestran algunos estudios internacionales — VI Barómetro ¹² anual de confianza de Edelman 2005 (*Edelman Trust Barometer 2005. The Sixth Global Opinion Leaders Study*)—. Por el contrario, la confianza, a pesar de ser alta, tiende a disminuir en los últimos años debido a los casos de corrupción, abuso, mala gestión, conflictos y crisis de algunas organizaciones que afectan al conjunto del sector.

Del mismo modo, la propia autoimagen del sector, aun siendo positiva, no deja de ser crítica ni está exenta de preocupación, debido principalmente a la desconfianza que pueden provocar las crisis, la opacidad, la ineficacia o el cuestionamiento de la labor que desarrollan —estudio ¹³ realizado por la ONL *ActionAid Internacional* sobre la eficacia y calidad de la cooperación internacional—. En un momento en el que las ONL son cada vez más influyentes (Ramonet, 2002:16), la pregunta que puede quedar en el aire es si a medida que aumente el reconocimiento de su poder e influencia, pueden seguir bajando sus niveles de transparencia y credibilidad o por el contrario, si gestionan adecuadamente su comunicación pueden aumentar los niveles de confianza y consolidar su reputación.

La gestión de la comunicación permitirá a una ONL, por un lado, informar, influenciar y motivar (dentro) a los miembros de la organización; y por otro lado, mostrar su trabajo, sensibilizar y educar (fuera) sobre su labor. Si esta gestión de la comunicación, nace y se cimenta desde dentro puede no sólo aumentar la transparencia con los grupos de interés, y en consecuencia incrementar la confianza y la reputación de la organización, consiguiendo así la credibilidad y la legitimidad suficiente como garantía de su transparencia, sino también conectar con la ciudadanía. Esto significa crear una cultura solidaria entre los ciudadanos propuesta desde las organizaciones no lucrativas que potencie una cultura solidaria ciudadana.

Por todo ello, la gestión de la comunicación es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valor y generar una percepción de la ONL a todos sus públicos de interés que fundamente en el tiempo confianza y reputación.

Para que esto sea posible, dentro de la propia ONL se deben de dar una serie de condiciones fundamentales previas, sin las cuales cualquier intento puede ser frustrado.

1. Liderazgo directivo y ejecutivo que guíe y confíe en el proceso. Los miembros de la Junta directiva –máximo órgano de gobierno de estas organizaciones– deben convertirse en los catalizadores de este proceso de gestión de la comunicación para la transparencia. Ellos son, por un lado, las personas representantes elegidas por la mayoría de los socios para dirigir la organización, y por otro lado, son los encargados del buen funcionamiento de la entidad conforme a los valores, los objetivos y la misión que profesa.

Ellos deben creer en la filosofía del modelo como elemento de identidad de la organización; deben creer en los beneficios de la comunicación y la transparencia, y también deben guiar el proceso de implantación.

2. Crear y fomentar dentro de la organización una cultura de comunicación. La dirección debe fomentar las condiciones para crear una cultura de comunicación. Es decir, han de ser los encargados de dar continuidad a este comportamiento, más allá de lo que puede ser una línea de actuación puntual. Esta cultura de comunicación para la transparencia supondrá la consolidación de: la participación, el diálogo y el compromiso de todos los miembros de la organización para que sea efectivo.

Para lograr extender esta cultura en la ONL, el proceso debe estar descentralizado, de modo que su funcionamiento este sostenido por distintos puntos de apoyo que tejan una red de conexiones y distribución en toda la organización. De esta manera, la organización logrará que el proceso de implantación y desarrollo deje de ser jerárquico y vertical para pasar a ser multidireccional y horizontal. La dirección, una vez iniciado el proceso, será la encargada del seguimiento y evaluación de su funcionamiento.

3. La formación en comunicación es necesaria para todos los miembros de la organización. Dado que el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia se basa en la idea de que todo comunica y que los miembros de la organización son protagonistas de esta comunicación, la formación del personal en este tema es fundamental. Todos deben conocer por qué es relevante gestionar la comunicación para la transparencia y en qué puede beneficiar a la organización a corto –imagen–, medio y largo plazo –confianza y reputación–.

Esta formación en comunicación significa no sólo entrenamiento en habilidades sociales para mejorar la convivencia y desempeño de su labor dentro de la organización –técnicas para transmitir sus ideas, necesidades, manejar el conflicto, motivación, negociación, cooperación, empatizar, etc.– sino también preparación para conocer la ONL –identidad, valores y misión–, y ser los mejores portavoces de los mensajes de la ONL dirigidos al entorno.

Conclusiones

La gestión de la comunicación es un proceso dinámico que opera transversalmente en varios espacios –interno, intermedio y externo– y que produce un efecto positivo sobre la organización como es el incremento a medio plazo de la confianza y a largo plazo de la reputación.

En las ONL todo comunica, desde el folleto donde aparecen las actividades organizadas, hasta la labor que desarrollan los voluntarios en la organización. Es oportuno que exista coherencia entre *lo que se dice* y *lo que se hace*, es decir, que la ONL refleje en sus actuaciones, los principios que inspiran su creación. En este sentido, la comunicación es uno de los mejores caminos para que los ciudadanos, los socios, los voluntarios, otras organizaciones y los medios de comunicación conozcan, comprendan y valoren ese trabajo. En la medida en la que se presente toda esa labor, la organización estará dando muestra de su transparencia.

Los casos de malas prácticas o corrupción en una organización afectan a la credibilidad y la confianza del sector en su conjunto; cada organización debe tomar iniciativas que refuercen la confianza y la reputación, ya que las administraciones públicas y donantes privados son cada vez más exigentes en sus criterios para seleccionar proyectos y conceder ayudas.

En este camino debe potenciar la gestión de la comunicación, especialmente dentro de las ONL, ya que todos sus públicos internos e intermedios son los mejores portavoces para defender el trabajo y el comportamiento diario de la organización. Trabajando en esa línea, desde los pilares internos, es como puede ganar apoyos, legitimidad, donantes, socios y voluntarios, y llegar además a lograr una mayor participación e implicación de la sociedad civil en la vida pública.

Notas:

- ¹ También recibe el nombre de Dircom, el director de comunicación.
- ² Véase (<http://www.institutoinfantilibres.com/>)
- ³ Aportaciones de los seminarios realizados durante el año 2001 por la Fundación Esplai en 10 Comunidades Autónomas con el título ¿Tenemos que Renovar Nuestras Asociaciones? En los seminarios participaron cerca de 300 personas, dirigentes y miembros activos de más de 250 pequeñas y medianas asociaciones de todo tipo.
- ⁴ Conclusiones de la investigación del Taller Solidario de Comunicación en el Observatorio permanente de Imagen Corporativa del Tercer Sector del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.
- ⁵ The Chronicle of Philanthropy, 19-08-2004.
- ⁶ Traducción de la palabra stakeholder.
- ⁷ Estudio realizado en España sobre una muestra representativa de 11.000 ONL de acción social.
- ⁸ Estudio realizado en el año 1999 en 21 países de África, Asia, Europa del Este y Asia Central, dentro de 183 comunidades y a través de 1.254 grupos de debate formados por gente beneficiaria de ayudas.
- ⁹ En esta campaña de recogida de fondo, Cáritas española recaudó entre el 2 de noviembre y el 31 de diciembre de 1998 un total de 5.375.407.594 de pesetas.
- ¹⁰ Estudio CIS 2419, mayo 2001. La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional.
- ¹¹ Estudio realizado entre el 5 de noviembre y el 7 de diciembre de 2004. Véase, Expansión, 4-03-2005.
- ¹² Encuesta realizada anualmente por la empresa de comunicación y relaciones públicas Edelman entre 1.500 líderes de opinión de sectores como el económico, político y mediático de Estados Unidos (400), Europa (450), 150 de Francia, Alemania y Reino Unido), China (200), Brasil (150), Canadá (150) y Japón (150) en entrevistas telefónicas de 25 minutos. Véase (http://www.edelman.com/image/insights/content/Edelman_Trust_Barometer-2005_final_final.pdf visitada 10/01/2007).
- ¹³ Véase (http://www.actionaid.org.uk/wps/content/documents/real_aid.pdf) visitada el 10-01-2007.

Referencias:

- AAKER, David A. (1994). *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA, Covadonga (2003). *Marketing en ONGs de desarrollo*. Madrid, España: IEPALA.
- BANCO MUNDIAL (2003). *La voz de los pobres*. Clamando por el cambio. Madrid, España: Mundi-Prensa.
- BALLESTEROS GARCÍA, Carlos (2002). Supermercados de la solidaridad. En Luis NIETO PEREIRA (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, (pp. 89-134). Barcelona, España: Icaria Cooperación y Desarrollo.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (2005). *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*. Madrid, España: McGrawHill.
- BARTOLI, Annie (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona, España: Paidós.
- BELOE, Seb (2005). *La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. Zaragoza, España: Fundación Ecología y Desarrollo. Traducción del original elaborado por Sustainability.
- BERNSTEIN, David (1986). *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona, España: Plaza & Janés.
- BERNABÉ, Javier (2001). Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 7, 127-145.
- CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2004). *Comunicación total*. Madrid, España: Editorial Esic.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (2005). *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004*. Madrid, España: CONGDE.
- COSTA, Joan (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid, España: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Cujía ediciones.
- D'APRIX, Robert (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- D'HUMIÈRES, Patrick (1993). *Management de la communication d'entreprise*. París, Francia: Eyrolles.
- DEL POZO LITE, Marisa (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, España: Fragua.
- DILENSCHNEIDER, Robert L. (2000). *The corporate communications bible*. Beberly Hills, Estados Unidos: New Millennium Press.
- DRÜCKER, Peter (1994). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- EDGAR, Joanne (2001). Don't cut spending on communications, *The Chronicle of Philanthropy*, 19-04-2001, vol. 13, issue 13, 43-44.
- ERRO SALA, Javier y VENTURA, Javier (2002). *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*. Bilbao, España: Hegoa.
- FOMBRUN, Charles J. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- FUNDACIÓN ESPLAI (2002). *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona, España.
- FUNDACIÓN TOMILLO (2000). *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo (2001). *Nuevos socios para nueva ONGD*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- GARRIDO, Francisco Javier (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- GASSO, Josep (2001). Legitimidad y transparencia en las ONG. En *FUNDACIÓN LEALTAD: La transparencia de la solidaridad*. (pp. 23-31). Madrid, España: Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- GOODMAN, Michael B. (1998). *Corporate Communication for executives*. New York, Estados Unidos: State University of New York Press.
- IND, Nicholas (1992). *La imagen corporativa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- JEREZ, Ariel y REVILLA BLANCO, Marisa (1997). El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico. En Ariel JEREZ (ed.), *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. (pp. 26-45). Madrid, España: Tecnos.
- JOHNSON, Hans (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid, España: Ediciones Ciencias.
- KREPS, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid, España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- LA PORTE, José María (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid, España: Elunsa.
- LEWIS, David (2001). *The management of non-governmental development organizations*. London, Reino Unido: Routledge Studies.
- LÓPEZ REY, José A. (2001). *Solidaridad y mercado*. A Coruña, España: Netbiblio.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Anel.
- LOSADA VÁZQUEZ, Ángel (1998). *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Salamanca, España: Publicaciones Universidad Pontificia.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (ed. 2003). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid, España: Editorial Universitat.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid, España: IEPALA.
- MACLIERI, Gustavo Hugo (2003). *Dirección de organizaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.
- NÚÑEZ, Patricia (2002). La imagen corporativa de las ONG, *Revista Ong Social. Fundación Luis Vives*, nº 9, mayo-junio, 22-25.
- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Rober H. Jr. (1994). *En busca de la excelencia*. Barcelona, España: Ediciones Folio.
- PRATTEN, Davis y BALDO, Suliman Ali (1998). Return to the roots: processes of legitimacy in sudanese migrant associations. En Michael EDWARDS & David HULME. *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. (pp. 119-130). London, Reino Unido: Earthscan, Save the Children.
- PUIG PICART, Toni (2002). El derrumbe de las Torres gemelas. En FUNDACIÓN ESPLAI, *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. (págs. 39). Barcelona, España.
- QUELCH, John A.; AUSTIN, James y LAIDLER-KYLANDER, Nathalie (2004). *El valor de las marcas sin ánimo de lucro*, Harvard Deusto Business Review, nº 128, octubre, 4 y 5.

RAMONET, Ignacio (2002). *Guerras del siglo XXI. Nuevos miedos nuevas amenazas*. Barcelona, España: Mondadori.

REGOUBY, Christian (1989). *La comunicación global*. Barcelona, España: Edicions Gestió 2000.

SALAMON, Lester (dir.); ANHEIER, Helmun, et al. (2001). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao, España: Fundación BBVA

SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid, España: Esic Editorial.

SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona, España: Ariel.

SPRINKEL GRACE, Kay y WENDROFF, Alan L. (2001). *High impact philanthropy: how donors, boards, and nonprofit organizations can transform communities*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

VALBUENA DE LA FUENTE, Felicísimo (1997). *Teoría General de la Información*. Madrid, España: Editorial Noesis.

VAN RIEL, Cees B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.

VERNIS, Alfred et al. (1999). *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?*. Barcelona, España: Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.

VERNIS, Alfred (2003). Reflexiones a raíz del estudio El tercer sector social en España. En Víctor PÉREZ-DÍAZ & Joaquín LÓPEZ NOVO. *El tercer sector social en España*. (pp. 319-333). Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

VIDAL CLIMENT, Vicente (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En José Ignacio BEL MALLÉN (coord.). *Comunicar para crear valor*. (pp. 307-322). Barañáin, España: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

VIDAL, Pau (dir.) (2002). *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document de síntesis*. Barcelona, España: Centre d'estudis de Temes contemporanis.

VILLAFANE, Justo, (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

_____ (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.

WEIL, Pascale (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

José María Herranz de la Casa
Profesor en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Información en la
Universidad Europea Miguel de Cervantes, Valladolid. España.