

Gestión de la comunicación en las organizaciones sociales: fortaleciendo la transparencia y la reputación

José María Herranz de la Casa

Resumen

Las organizaciones sociales siguen siendo una de las instituciones mejor valoradas por los ciudadanos, pero su credibilidad y confianza se quiebra cuando parte de sus valores y comportamientos se ponen en entredicho debido a corruptelas o mala gestión. En algunos casos, la comunicación no se observa desde una perspectiva global y se reduce actuaciones de marketing con causa para captar fondos. Este artículo presenta ejemplos de cómo las organizaciones deben gestionar su comunicación para fortalecer la transparencia y la reputación que legitime su labor ante los ciudadanos.

Palabras clave: Comunicación; Organizaciones sociales; ONG; Reputación; Transparencia

Abstract

Social organisations remain as one of the most trusted institutions by the general public. However, their credibility and trust are undermined when its behaviour and values are questioned because of corruption and bad managerial practices. In some cases communication is not appreciated from a global perspective, but from localised actions of marketing for short-term gains. This article, presents examples of how organisations can manage its communication in order to strengthen transparency and its reputation that could bring legitimacy to its action in front of the citizens.

Key words: Communication; Social organisations; NGOs; Reputation; Transparency

Résumé

Les organisations sociales figurent parmi les institutions les mieux perçues para la société. Cependant, leur crédibilité peut être entachée et leurs valeurs remises en question à cause d'une mauvaises gestion ou d'une affaire de corruption. Il arrive qu'au sein des ces organisations, la communication ne soit comprise que comme une série d'activités destinées à capter des fonds. À partir de plusieurs exemples, cet article présente quelques recommandations pour contribuer au renforcement de la transparence et la réputation des organisations sociales, facteurs qui légitiment leur action auprès de la société.

Mots clé: Communication; Organisation sociale; ONG; Réputation; Transparence.

Recibido: 15/09/2010

Aprobado: 18/10/2010

1. Imagen y percepciones de las organizaciones sociales y ONG

No es hasta la segunda mitad del siglo XX, cuando las organizaciones sociales u organizaciones no lucrativas, que como señalan Jerez y Revilla (1997: 30) es un concepto que aglutina a las formas tradicionales de ayuda mutua, los movimientos sociales, el asociacionismo civil, las ONG y las fundaciones, 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 sociales forman una realidad heterogénea y cambiante dependiendo del país del que se hable. En España, toma fuerza y relevancia este sector a partir de los años 80, especialmente en el subsector de acción social. Y en estos momentos se encuentra en un punto de consolidación y maduración.

Ahora mismo, este sector goza de una importancia, un poder y una influencia cada vez mayor a la hora de proponer y sensibilizar a los ciudadanos sobre temas como el medio ambiente, la cooperación, los derechos humanos y civiles o la pobreza —sólo hay que recordar su resonancia durante la Cumbre sobre cambio climático en Copenhague o su despliegue en el terremoto de Haití—. Asimismo, este sector ha sido una de las instituciones a las que los ciudadanos otorgan mayor reconocimiento y confianza. Sin embargo, en ciertos momentos y periodos las organizaciones sociales pierden ese halo de «confianza» y credibilidad que tienen, debido a su cercanía a empresas y gobiernos que hacen cuestionar su independencia o a escándalos, corruptelas, abusos o prácticas de mala gestión que aparecen en los medios de comunicación.

Las organizaciones sociales son un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas. Sin embargo, como nos muestran muchos datos su imagen fluctúa entre dos extremos (Herranz, 2010):

1. Entre el alto nivel de confianza como institución frente a otras entidades y el desconocimiento en la gestión de los fondos y en el número de organizaciones que componen el sector. El *Edelman Trust Barometer*, sigue situando a las organizaciones sociales como las instituciones con mayores índices de confianza en Estados Unidos y Europa con una clara distancia con respecto a los gobiernos, empresas y medios de comunicación; y además, el *Reputation Institute*, que mide la reputación de empresas y organizaciones en el mundo, en este año 2010 ha medido la reputación de 10 ONG en el Reino Unido¹, y nueve de las diez analizadas han superado la valoración de 80 sobre 100 y tres están por encima de 90 puntos, cuando la empresa británica con mayor puntuación tiene 87,2 puntos. Por el contrario, por ejemplo en España, el estudio realizado por la CONGDE (2005) pone de manifiesto el alto desconocimiento y visibilidad de este sector entre los ciudadanos.
2. Entre el poder e influencia creciente en muchos ámbitos y los estereotipos e ideas sesgadas que les acompañan. Según el informe de

¹ Véase http://reputationinstitute.com/events/Charities_RI_UK_Press_Release_020610.pdf

Burson-Marsteller titulado, *A guide to effective lobbying in Europe 2009*, las organizaciones sociales son las segundas más efectivas en su actividad de presión y lobby (6,42) en el entorno de la Unión Europea detrás de las asociaciones empresariales (6,52). Aunque como señalan Núñez y Garrido (2003), sobre estas organizaciones sobrevuelan algunos mitos negativos o atributos estereotipados, como que son la tapadera de formas de lucro personal.

3. Entre el reconocimiento público de sus actuaciones y la falta de eficiencia, eficacia y calidad en la labor que desempeñan. Las organizaciones sociales recaudaron en España más de 106 millones de euros destinados a los damnificados del terremoto de Haití². Por el contrario, algunos informes, como el realizado por *ActionAid Internacional*³ ponen en entredicho la eficacia y la calidad del trabajo realizado en el ámbito de la cooperación.
4. Entre el compromiso solidario —siendo portadoras de valores sociales fundamentales como la solidaridad, la igualdad, la justicia, la tolerancia, la paz, la libertad, etc.— y los abusos, conflictos y corruptelas —los últimos en España, ANESVAD y la Fundación Intervida en el año 2007— a pesar de que, como se puede observar en otros ámbitos sociales, políticos o económicos, no están exentas de estos problemas ninguna empresa o institución: Enron (2001), Lehman Brothers (2008), AIG (2008), Comisión Europea (1999), ONU (Programa Petróleo por Alimentos, 2003), British Petroleum (2010). Normalmente los casos de corrupción, malas prácticas o mala gestión que suceden dentro de una organización social en particular acaban repercutiendo negativamente a todo el sector no lucrativo. La adecuada gestión de la comunicación y el desarrollo de estrategias de marca y reputación pueden evitar este efecto, ya que construyen en los públicos una imagen única y diferenciada de la organización social (Ritchie, Swami y Weinberg, 1999, p. 34).

Con este contexto, el futuro y la supervivencia de estas organizaciones dependerán de su capacidad para asumir y trasladar la transparencia a su comportamiento diario y su capacidad para mostrarlo y comunicarlo hacia dentro y hacia los ciudadanos, administraciones y empresas, con el objetivo de consolidar su reputación.

2 Véase http://www.coordinadoraongd.org/index.php/noticias/vernoticia/id_noticia/838

3 Véase http://www.actionaid.org.uk/wps/content/documents/real_aid.pdf

2. La comunicación en las organizaciones sociales: ¿Compartir ideas y/o vender solidaridad?

En estos momentos, las organizaciones sociales deben plantearse si no están siendo capaces, en ocasiones, de hacer tangibles y explícitos sus beneficios «sociales» como transmitir valores y confianza social para mejorar el buen funcionamiento de la sociedad o si bien quieren ser vistas únicamente como «gestoras del gasto» como señala Vidal (2007).

Según las aportaciones de algunos investigadores españoles como Erro y Ventura (2002), González (2006), Pin Arboledas (2007), Herranz (2007), Nos Aldás (2007), Balas (2008) o Soria (2009), la gestión de la comunicación en las organizaciones sociales es asumida, cada día más, como una estrategia y como un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo. Se están incrementando los esfuerzos en esta área, especialmente en las organizaciones de tamaño grande o mediano, dotándose de departamentos específicos con profesionales y destinando recursos económicos.

Sin embargo, esta 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, por encima de objetivos reivindicativos, informativos o educativos; sus acciones de comunicación son poco eficaces y limitadas debido a la ausencia de estrategias comunicativas claras que provoca una mezcla de objetivos e incoherencia de mensajes (González, 2006); en muchos momentos las organizaciones sociales se olvidan de su base social y principal pilar de confianza: voluntarios, socios, empleados o beneficiarios como señala Pin Arboledas (2007); y además el desarrollo tecnológico sigue siendo lento y escaso a pesar de sus potencialidades (Giner, González y Pupo, 2008). Con lo cual, se plantea la pregunta de si las organizaciones sociales, ¿comparten ideas y/o venden solidaridad?

En los últimos tiempos no está muy claro si algunas organizaciones sociales buscan voluntarios-colaboradores que legitimen sus ideas y refuercen su masa social de personas o si buscan donantes-consumidores con causa que sufraguen los proyectos de la organización con el simple hecho de comprar un pañal (UNICEF-Dodot)⁴, un yogurt (Danone-Cruz

⁴ Véase <http://www.unicef.es/contenidos/702/index.html?idtemplate=14>

Roja)⁵ o un colchón (Pikolín-Asociación Española Contra el Cáncer)⁶, un envase de compresas (Ausonia-Asociación Española Contra el Cáncer)⁷, con las consecuencias nefastas que esto supone para encontrar soluciones (Ballesteros, 2001). Algunas organizaciones sociales se están convirtiendo en las nuevas órdenes mendicantes del siglo XXI, saltando a la televisión y a las calles para buscar donaciones y fondos frente a la necesidad cada día mayor de mostrar su trabajo.

Algunas conclusiones del Grupo de Reflexión de Base Social y Participación Ciudadana de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España (CONGDE), presentadas en el "II Encuentro de las ONG de Desarrollo: Transformación y Retos del Sector en una Sociedad en Cambio"⁸ que se celebró en junio de 2009 son muy reveladoras:

Estamos comunicando nuestros mensajes en los mismos medios y de manera muy similar al que las empresas utilizan para incrementar sus beneficios, posicionándose éstas como responsables o solidarias. Todo esto puede crear desconcierto en las personas. Es necesario una mayor flexibilidad para adaptarnos a los nuevos canales de comunicación y faltan iniciativas novedosas que posibiliten la bidireccionalidad en el flujo de la comunicación. También es necesario elaborar mensajes más claros y respaldados con argumentos y resultados, así como hacer más atractiva la comunicación para hacer más efectiva la adhesión y posterior colaboración/acción.

3. La comunicación como estrategia de participación efectiva

Frente a esto, la comunicación puede convertirse en el mejor instrumento para compartir ideas. De esta manera, la gestión de la comunicación permitirá a una organización social, informar, influenciar y motivar (dentro) a los miembros de la organización; y mostrar su trabajo, sensibilizar y educar (fuera) sobre su labor. El objetivo principal de la comunicación en las organizaciones sociales debe ser mostrar, sensibilizar y conven-

5 Véase <http://www.compromisosocialdanone.com/index.php/solidaria/home/es>

6 Véase <http://www.pikolinsolidario.com/>

7 Véase <http://www.ausonia.es/aecc/>

8 Véase http://www.congde.org/index.php/noticias/vernoticia/id_noticia/422

cer a los ciudadanos de que otra economía, política, sociedad, mundo son posibles. Las consecuencias de estas acciones pueden mejorar la capacidad para educar y crear una cultura solidaria más participativa entre los ciudadanos, que genere un compromiso y participación con su entorno, poniendo en práctica la Responsabilidad o Corresponsabilidad Social Ciudadana.

En esta línea, el concepto de comunicación se entiende en un doble sentido, como una estrategia y un instrumento, y como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés –donantes, voluntarios, socios, contrapartes, beneficiarios de la ayuda, empleados, cooperantes, medios de comunicación empresas o ciudadanos–, donde la organización se esfuerza por lograr la empatía y la participación de todos ellos. Este proceso supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y además educación, ya que como afirma Kaplun (1985: 9) “en efecto, todo proceso educativo es un proceso de comunicación”, y como señala también Erro (2002: 25), “todo proceso de comunicación educa por naturaleza”.

Desde aquí, las organizaciones sociales pueden desarrollar la dimensión de participación que permita reforzar la relación con la sociedad y por esta razón tienen que buscar espacios para lograrla. Esos espacios de relación, de encuentro y de comunicación son la forma de lograr un compromiso con la ciudadanía. Los efectos positivos del desarrollo de esta dimensión deben traer consigo el reconocimiento por el trabajo realizado. En este punto es donde la confianza y la reputación adquieren valor, y es donde las organizaciones sociales habrán conseguido la credibilidad y la legitimidad suficiente como garantía de su trabajo.

Por lo tanto, la gestión de la comunicación conlleva un compromiso comunicativo que supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y aquí es donde reside el gran salto cualitativo de la comunicación en las organizaciones sociales, no sólo informar, sino también comunicar; no sólo manifestar las necesidades propias de la organización, sino también conectar con las necesidades e inquietudes de sus interlocutores y grupos de interés en el entorno. Las organizaciones sociales en los espacios públicos –bibliotecas, parroquias, ayuntamientos, centros cívicos, universidades, colegios, Internet, redes sociales, etc.– conectan con sus públicos y deben contribuir a movilizar,

sensibilizar, educar, empeñarse en construir y constituir una cultura solidaria ciudadana; es decir, una ciudadanía política, responsable y crítica con la realidad para mejorarla, que abandone el sedentarismo conformista de las injusticias actuales. Los espacios públicos servirán para despertar el interés, movilizar e involucrar socialmente a la población de manera que se pongan en funcionamiento redes de intercambio sobre los temas que preocupan a los ciudadanos.

En este espacio público, el diálogo se entiende en un doble sentido, por un lado, como rendición de cuentas ante la ciudadanía y por otro lado, como detonante para movilizar e influir sobre los problemas del entorno. La rendición de cuentas pública está especialmente justificada en aquellas organizaciones cuyos ingresos proceden de fondos públicos, de manera que esta rendición debe mostrar «lo que hacemos con tu dinero». Esta justificación no sólo con el objetivo de conocer cómo se utilizan los fondos, sino además para conocer el beneficio y la aportación al bienestar social de la ciudad o el entorno.

En este sentido, no todas las percepciones son siempre positivas. En el estudio de la CONGDE (2005: 65-66) sobre la percepción social de las ONGD, un 53,63% de los encuestados están "Muy de acuerdo o Bastante de acuerdo" con la afirmación de que las ONGD hacen un uso correcto de sus recursos económicos y materiales; un 19,67% "ni acuerdo, ni desacuerdo" y un 18,65% están "Poco o Nada de acuerdo". Mientras que, paradójicamente, al preguntar sobre si la información acerca del uso de los fondos que emplean las ONGD es transparente, el 40,82% afirma estar "Poco o Nada de acuerdo" con esta afirmación; el 30,19% está "Bastante o Muy de acuerdo", y el 20,13% no está "ni en acuerdo ni desacuerdo". Estos datos ponen de manifiesto que, a pesar de que exista una percepción positiva del uso de los fondos, la información sobre la transparencia es baja y se puede añadir que evidencia la falta de comunicación entre las ONG y los ciudadanos.

La comunicación adquiere así su dimensión y valor de relación, de compartir, que en sí misma tiene el objetivo de transparentar el trabajo de la organización en ese espacio público. Sprinkel y Wendroff (2001: 20) apuntan que cuando una persona dona, invierte en una organización social y está satisfecha con lo invertido, se siente dueño del éxito del programa y quiere implicarse y aumentar su donación.

Lo que va a diferenciar en los espacios públicos a unas organizaciones sociales de otras será su capacidad de generar vínculos sociales y emocionales (marca) con sus públicos y la confianza generada, además de la capacidad de ser reconocida por su trabajo (reputación). La gestión de la comunicación será la pieza fundamental para conseguirlo. No hay que olvidar que las organizaciones sociales comunican valores y esta función comunicativa está inserta en su propia identidad como afirma Vicente Vidal (2004: 322):

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.

4. Tres casos de éxito de la comunicación como función estratégica

En este apartado se van a presentar tres casos de éxito donde las organizaciones sociales, gracias a sus estrategias de comunicación, en su sentido más amplio, y en ocasiones, gracias al apoyo recibido por la ciudadanía, han logrado potenciar la Responsabilidad Social Ciudadana, y fortalecer la idea de que otro mundo es posible. Estos tres ejemplos explican cómo las acciones y el trabajo de comunicación a corto, medio y largo plazo pueden tener una incidencia positiva sobre el entorno.

4.1. Greenpeace y Nestlé en la lucha por salvar al orangután

Las organizaciones sociales pueden potenciar la sensibilización de la ciudadanía con sus actuaciones sobre las empresas, a través de sus

campañas o la incidencia en las políticas públicas, es decir, tienen gran capacidad de liderazgo e influencia sobre el entorno. Por ejemplo: la Junta de Accionistas de Inditex anunció el 17 de julio de 2007 la aprobación de un nuevo código de conducta donde se recoge alguna de las medidas en las que viene insistiendo la Campaña Ropa Limpia (CRL), coordinada en España por Setem⁹ y cuyo objetivo es mejorar las condiciones laborales en el sector textil. Greenpeace¹⁰ logró que Apple modificara su política para reducir los contaminantes químicos tóxicos de sus productos e Intermon Oxfam¹¹ consiguió que Starbucks y el Gobierno etíope pusieran fin al litigio sobre las denominaciones de café del país, lo que supuso proteger a los productores cafetaleros de Etiopía, llegando a un acuerdo sobre la comercialización de café de este país.

Pero si tenemos que hablar de una de las campañas más exitosas y donde la comunicación a través de internet y las redes sociales ha sido un elemento fundamental, está es la realizada por Greenpeace hacia Nestlé. En marzo de 2010, Greenpeace iniciaba una campaña, especialmente en la web 2.0, en la que denunciaba a Nestlé por la utilización de aceite de palma, para elaborar productos como la chocolatina KitKat, procedente de proveedores que estaban contribuyendo a la deforestación en Indonesia. Una campaña que era el resultado de las frustradas advertencias de Greenpeace a Nestlé sobre sus actuaciones, que en muchos casos la llevaba a incumplir sus compromisos y políticas de responsabilidad social.

Dos meses después, el 17 de mayo, Nestlé se comprometía a rechazar el aceite de palma de proveedores que, como el Grupo Sinar Mas, están implicados en prácticas destructivas de los bosques, y buscaba el apoyo de The Forest Trust, una organización especializada en establecer buenas relaciones comerciales entre las empresas y los bosques, para evaluar a sus futuros proveedores.

En esos dos meses transcurridos entre el inicio de la campaña y la respuesta positiva de la empresa, Greenpeace lanzó una estrategia viral a través de la web 2.0 y las redes sociales de gran repercusión. En ella

9 Véase <http://www.canalsolidario.org/noticia/inditex-crea-un-nuevo-codigo-de-conducta-tras-la-presion-de-la-campana-ropa-limpia/9041>

10 Véase <http://www.greenpeace.org/apple/es/itox.html>

11 Véase <http://www.intermonoxfam.org/page.asp?id=2685&idioma=1>

las principales acciones fueron: un vídeo colgado en Youtube, que ha recibido más de un millón de visitas¹², y que Nestlé intentó censurar; una estrategia de ciberactivismo para que los consumidores presionaran a la compañía suiza; o un espacio en Facebook con la imagen de un orangután blandiendo un cartel de KitKat que decía, "Dame un respiro, Nestlé Killer". Todo ello complementado con acciones públicas para atraer la atención de los medios de comunicación tradicionales. En este caso, se pone de manifiesto la relevancia de las redes sociales como un rápido y efectivo canal de comunicación y presión, y también su trascendencia para fortalecer la transparencia y la reputación.

4.2. WWF y la Hora del planeta

En esta misma línea, hablar de los conceptos de Ciudadanía y Responsabilidad social supone poner las miras de las organizaciones sociales en propuestas que mejoren en el entorno. Un ejemplo de ello fue la celebración el pasado día 27 de marzo de 2010, por segundo año consecutivo, en todo el mundo de La hora del Planeta¹³, una cita con el Planeta Tierra para demostrar que la lucha contra el Cambio Climático es posible. Una iniciativa de la organización WWF, considerada la mayor campaña en defensa del medio ambiente de la historia, en la que participaron millones de personas, y donde se involucró a los gobiernos, ciudadanos y empresas en una acción conjunta para llamar la atención sobre los efectos del calentamiento global y exigir a los líderes políticos que actúen para controlar las emisiones de CO₂. Más de 4.000 ciudades de 125 países se comprometieron a apagar las luces de sus edificios más emblemáticos, como gesto simbólico de apoyo al Planeta. Un gesto en principio anecdótico, pero que demuestra que el trabajo de las organizaciones sociales puede crear inercias positivas y demuestra el potencial de los ciudadanos para cambiar la realidad. En estos momentos ya se está preparando la próxima edición para el 26 de marzo de 2011.

12 Véase <http://www.greenpeace.org/international/campaigns/climate-change/kitkat/>

13 Véase <http://www.earthhour.org>

4.3. Médicos Sin Fronteras y la Campaña para el Acceso a Medicamentos Esenciales

Un elemento muy importante y que debe marcar el futuro trabajo de las organizaciones sociales es la capacidad para lograr la *Cooperación y Participación* en proyectos conjuntos, donde con un objetivo común se puedan aunar esfuerzos con otras organizaciones sociales, con otras instituciones gubernamentales o con las propias empresas, tal y como señala Beloe (2005). Ya hay empresas y organizaciones sociales que cooperan estratégicamente en esta línea, un ejemplo en España es Intermon Oxfam y DKV Seguros¹⁴. Un esfuerzo común que puede ser el resultado final de un trabajo donde la comunicación ha jugado una parte fundamental, y ha servido de puente entre las organizaciones sociales y las empresas.

En este sentido, la empresa farmacéutica Pfizer¹⁵ ha puesto a disposición de la ONG DNDi (Iniciativa Medicamentos para Enfermedades Olvidadas), todo su arsenal de moléculas para poder probarlas y desarrollar fármacos para esas dolencias como la enfermedad del sueño, el Chagas o la leishmaniasis, que no interesan a los grandes laboratorios ni a los países ricos porque afectan sobre todo a los pobres. Un éxito de cooperación entre organizaciones que tiene sus raíces en una campaña que inició la organización social Médicos Sin Fronteras en noviembre de 1999 bajo el nombre de Campaña para el Acceso a Medicamentos Esenciales (CAME)¹⁶. Esta campaña pretendió influir y presionar a distintos niveles políticos, sanitarios, empresariales y ciudadanos para hacer accesibles los medicamentos para quienes más lo necesitan en países de África y Asia. ¿De qué manera?

- Reanudando la producción de medicamentos abandonados y la protección de medicamentos esenciales cuya producción está en peligro de ser abandonada.

14 Véase http://www.intermonoxfam.org/cms/HTML/espanol/3160/080407_DKVIntermon.pdf

15 Véase http://www.pfizer.es/docs/pdf/noticias/20091118_NP_Acuerdo_Pfizer_DNDi.pdf

16 Véase <http://www.msf.es/proyectos/came/quees/index.asp>

- Incrementando la investigación y el desarrollo (I+D) de nuevos medicamentos para responder a las necesidades de las poblaciones pobres, con el compromiso de los estados.
- Estableciendo una política real de diferenciación de precios, que se traduzca en precios significativamente inferiores para los pacientes de los países pobres.

Fruto de esta campaña, en julio de 2003 nace la ONG DNDi (Drugs For Neglected Diseases Initiative) como un proyecto que desarrollaría nuevos medicamentos y nuevas formulaciones de medicamentos para enfermedades olvidadas¹⁷ que quedan al margen de la Investigación y Desarrollo (I+D) de las empresas farmacéuticas. Esta iniciativa pretende combinar las fuentes del sector privado y público con la ciencia y tecnologías modernas. La iniciativa tiene su origen en un Grupo de trabajo sobre Medicamentos para Enfermedades Olvidadas, grupo independiente de expertos internacionales en salud, que se formó en los primeros momentos de la CAME. Y junto a MSF participan cinco socios internacionales que son el Instituto Pasteur (Francia), Consejo Indio de Investigación Médica (India), la Organización Mundial de la Salud, el Ministerio de Salud de Malasia y la Fundación Oswaldo Cruz/ Far Manguinhos (Brasil). Estos fueron los encargados de catalizar y coordinar la investigación, además de gestionar los proyectos de desarrollo de medicamentos. Y aunque en un comienzo hubo reticencias y un gran debate dentro de las secciones de MSF y no todos los países estuvieron de acuerdo en que se participara en el proyecto, debido a que se pudiera cuestionar la pérdida de independencia de la organización a la hora de tener que colaborar con otros socios, finalmente con independencia a MSF, pero con el apoyo de la organización echó a andar.

Diez años después, Médicos Sin Fronteras ha logrado que lo que empezó como una campaña de sensibilización y concienciación de distintos colectivos haya permeabilizado hasta las grandes empresas farmacéuticas.

Estos ejemplos ponen de manifiesto que el reto de las organizaciones sociales en este nuevo siglo es tener la capacidad de influir, cooperar y promover ideas que permitan despertar las Responsabilidad Social de

¹⁷ Leishmaniasis, la enfermedad de Chagas y la trypanosomiasis humana africana.

las Empresas, pero también buscar y lograr la Corresponsabilidad Social Ciudadana en este proyecto de búsqueda de otro mundo posible.

5. Gestionar la comunicación para fortalecer la transparencia y la reputación

La pregunta que es necesario hacerse ahora es ¿cuáles son las consecuencias para las organizaciones sociales de gestionar su comunicación?, la respuesta puede ser el fortalecimiento de la transparencia y la comunicación.

La reputación es un valor que como advierte Costa (2001: 75) forma parte de la notabilidad de las empresas, de la dimensión cualitativa de la imagen frente a la otra dimensión cuantitativa que es la notoriedad –en muchos casos mediática–. En las organizaciones sociales, los efectos positivos de enfocar la estrategia de comunicación hacia la consecución de una reputación a largo plazo traerá consigo el paso de la visibilidad, especialmente mediática, a la notabilidad entendida como el reconocimiento por el trabajo realizado. En este punto es donde la confianza y la reputación adquieren valor, y es donde las organizaciones sociales habrán conseguido la credibilidad y la legitimidad suficiente como garantía de su trabajo y transparencia. Algunos estudios ya demuestran la relevancia de la reputación en el ámbito no lucrativo, según la investigación de Freed (2009), el 78% de los donantes dijo que la reputación de la organización social es un atributo importante a la hora de decidir con qué organización implicarse más.

Pero ¿cómo se relacionan la transparencia, la reputación y la comunicación? Quiero presentar una "fórmula", que sintetiza la relación directa entre la transparencia, la gestión de la comunicación y la consecución de una buena reputación en una organización social (Herranz, 2007: 22):

Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / Herramienta) = Imagen (Percepción), Confianza (Sentimiento) y Reputación (Reconocimiento)

Los elementos de esta ecuación se explican de la siguiente forma: La transparencia debe ser un valor que cualquier organización social debe tener incorporado en su misión, cultura y comportamiento –identidad–. Asimismo, en esta fórmula se entiende la comunicación en su doble

sentido: por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones de comunicación. El efecto de multiplicar el valor transparencia por la comunicación como estrategia y herramienta dará como resultado: En primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la organización social a corto plazo; en segundo, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo —concepto de marca—; y en tercer lugar, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo.

Y dando un paso más, se puede pensar también en un concepto como el de marca. En la actualidad, la marca se ha convertido en el elemento que identifica a una organización, que transmite sus valores, misión y visión, fruto de la comunicación elaborada y difundida por la organización, pero también de su comportamiento. Y como señala Beloe (2005: 22), la preocupación creciente dentro del mundo de las ONG por la identidad, valores, mensajes y la marca, es real, dada la saturación del mercado no lucrativo. 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, a pesar de que se retraen a utilizar el concepto de marca, por su clara connotación lucrativa y empresarial, y se decantan por otros términos como "comunicación de valores" para reforzar sus marcas.

Quelch, Austin y Laidler-Kylande (2004: 4-5) señalan la gran importancia que supuso 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 supuso 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 supondrían 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.

Como señalan Lantink y Goldschmidt (2009), el desarrollo de una marca poderosa para una organización social contribuye intensamente para alcanzar una cuota de voz en la sociedad civil; asimismo, el gobierno escuchará a la organización y la organización podrá ser portavoz y referente en el sector; y lo más importante será la posición de privilegio alcanzable en el corto y largo plazo –momento en el que se puede empezar a hablar de reputación, como veremos más adelante–. Como afirman Ritchie, Swami y Weinberg (1999: 29) en las organizaciones sociales, la marca servirá para encapsular la identidad de la organización en la mente individual de donantes, beneficiarios y voluntarios.

Conclusiones

La credibilidad y la confianza en las organizaciones sociales se refuerza o disminuye en función de algunas circunstancias externas, pero también del trabajo diario que desarrollan estas organizaciones. La gestión de la comunicación debe realizarse desde una perspectiva global e integral que no quede reducida a acciones de marketing o publicidad, sino donde pongan en juego su capacidad para comunicar, compartir y sensibilizar sobre su labor a los ciudadanos forma parte fundamental de su función.

Cada día es más complicada la diferenciación y el trabajo de comunicación se orienta hacia la distinción en este sector tan atomizado y heterogéneo. En este sentido, la gestión de intangibles como la reputación cobra especial relevancia como en el ámbito empresarial. El futuro de muchas organizaciones sociales pasa por mejorar la gestión de la comunicación y enfocarla hacia la mejora de la transparencia, hacia la generación de confianza y hacia el desarrollo de la responsabilidad social ciudadana, colectiva e individual, con nuestros semejantes y con el entorno.

La supervivencia y la garantía de calidad de muchas organizaciones sociales dependerá de cómo mejoren su capacidad de comunicar ideas a todo el conjunto de públicos de dentro y fuera de la organización; y su capacidad para cooperar y participar en proyectos con otras organizaciones sociales, instituciones o empresas en la búsqueda de un mundo más habitable. Además la gestión de la comunicación se convierte en una estrategia fundamental para generar transparencia dentro y fuera de las organizaciones sociales, en un momento en el que la incertidumbre y la desconfianza afloran en el mundo.

Las organizaciones sociales deben seguir ganando el espacio público donde se mueven los ciudadanos y lograr la capacidad para movilizar, sensibilizar y educar, de manera que activen la Responsabilidad Social Ciudadana con el entorno. Su labor no puede dirigirse sólo a vigilar a las empresas e instituciones, sino también a alcanzar el compromiso de los ciudadanos con el entorno. En la actualidad, ya se pueden encontrar muchos ejemplos de organizaciones sociales que son eficientes y eficaces en su estrategia de comunicación e incidencia pública.

Bibliografía

- Balas, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, nº 8, pp. 17-37
- Beloe, S. (2005). *La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo.
- Ballesteros García, C. (2001), *Marketing con causa, marketing sin efecto*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONGDE) (2005): *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven*. Madrid: CONGDE.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía ediciones.
- Erro Sala, J. (2002). *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao: Hegoa.
- Erro Sala, J. y Ventura, J. (2002). *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*. Bilbao: Hegoa.

- Freed, L. (2009). "Trends in constituent satisfaction with nonprofit websites: Building membership, donations and loyalty through the web channel". Recuperado el noviembre 16 de 2009 de, <http://www.ForeSeeResults.com>.
- Giner, F.; González Gago, E. y Pupo Botero, O. (2008). *¿Cómo utilizamos las TIC desde las organizaciones no lucrativas en España? Laboratorio de Innovación Social*. Madrid: Fundación Chandra y Centro de Estudios Económicos Tomillo (CEET).
- González, H. (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo*. Madrid: CIDEAL.
- Herranz de la Casa, J.M. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *Revista CIRIEC-España*, nº 57, pp. 5-31. Disponible en <http://sites.google.com/site/josemariaherranzdelacasa/publicaciones>
- Herranz de la Casa, J.M. (2010). Comunicar la economía social: cómo difundir otra forma de emprender. ICADE, *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 80, (mayo-agosto), pp. 303-318. Disponible en <http://sites.google.com/site/josemariaherranzdelacasa/publicaciones>
- Jerez, A. y Revilla, M. (1997). "El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico". En JEREZ, Ariel (ed.): *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. (pp. 26-45), Madrid: Tecnos.
- Kaplún, M. (1985). *El comunicador popular*. Buenos Aires: Humanitas.
- Lantink, J. y Goldschmidt, L. (2009). Buildings strong brands. Conferencia presentada en la 10th International Federation of Kidney Foundation Annual Meeting in Istanbul.
- Nos Aldás, E. (2007), *Lenguaje publicitario y discursos solidarios*. Barcelona: Icaria.
- Núñez Marín, A. y Garrido López, M. (2003). El tercer sector en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional. *Revista Ong Social*. Fundación Luis Vives, nº 15, mayo-junio, pp. 24-27.
- Pin Arboledas, J.R. (dir.) (2007). *Arrojando el lastre de la dependencia: Hacia una estrategia de sostenibilidad*. 1er estudio SPACEXCHANGE

sobre estrategia de captación de recursos en el sector no lucrativo español. IESE: Universidad de Navarra.

Quelch, J.A.; Austin, J. y Laidler-Kylander, N. (2004). El valor de las marcas sin ánimo de lucro. *Harvard Deusto Business Review*, nº 128, octubre, pp. 4 y 5.

Ritchie, R.; Swami, S. y Weinberg, Ch. (1999). A brand new world for nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 4, nº 1, pp. 26-42.

Soria Ibáñez, M. (2009). Cómo las ONGs españolas afrontan una crisis de imagen a través de la sala de prensa virtual. *Revista Razón y Palabra*, nº 70.

Sprinkel Grace, K. Y Wendroff, A. (2001). *High impact philanthropy: how donors, boards, and nonprofit organizations can transform communities*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Vidal, P. (2007). ¿Gestores de gasto o creadores de riqueza?. *Canal Solidario*. Recuperado el abril 19 de 2010 de, http://www.canalsolidario.org/web/noticias/noticia/?id_noticia=8805

Vidal Climent, V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En BEL MALLÉN, J. I. (coord.), *Comunicar para crear valor*. (pp. 307-322), Barañáin: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).