

# La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional

POR **BERTA GARCÍA OROSA**

La entrada de las entidades del Tercer Sector en la práctica de la comunicación organizacional hace necesaria la redefinición de la misma. Es necesaria la teorización sobre esta nueva categoría de gabinetes de comunicación.

La comunicación organizacional carece todavía de un corpus teórico consolidado y de una práctica de la profesión homogénea en sus denominaciones y actividades. A la heterogeneidad registrada se unen las transformaciones sociales y profesionales surgidas durante los últimos años. Por ello es necesario profundizar en la conceptualización y teorización de este campo de análisis. Por supuesto, las limitaciones de este artículo no permiten un trabajo de tal envergadura. Únicamente nos referiremos a uno de los apartados importantes en este camino: la necesaria clasificación de la actividad de los gabinetes de comunicación y la inclusión de los actores del Tercer Sector ( 1).

En las últimas décadas, la estructura social en España sufrió importantes modificaciones emergiendo tres sectores diferenciados: administración pública, empresas privadas y Tercer Sector. Los dos primeros con dinámicas comunicativas asentadas, mientras que el tercer grupo de entidades no sólo llevó a cabo actividades comunicativas [pues en rigor cualquier entidad por su sola participación en la esfera social comunica] sino que estructuró y racionalizó esta actividad según los parámetros que reconocemos como comunicación organizacional. Al decidirse por desarrollarla, sin embargo, asimiló las prácticas de la comunicación empresarial sin optar por buscar un tipo propio (Revilla, 2002). Este error de partida provocó que en la actualidad persista un gran desentendimiento entre los medios de comunicación y estas organizaciones (especialmente las organizaciones no gubernamentales

para el desarrollo, ONGD) y un gran debate entre éstas sobre la conveniencia de adoptar una estrategia de comunicación.

Este artículo reflexiona sobre la llegada de estos nuevos actores sociales con capacidad y voluntad de entrar en el ámbito de la comunicación organizacional y la necesidad de modificar los presupuestos teóricos o, por lo menos, las clasificaciones realizadas hasta el momento. Si bien es una realidad social todavía en construcción, ésta se realiza al mismo tiempo que avanza su participación en el ámbito de la comunicación (Erro, 2005; González, 2004). Esta situación no sólo modifica la propia estrategia y actividad de los gabinetes de comunicación, sino que, además, redefine un campo de estudio que todavía carece de uniformidad en cuanto a sus planteamientos teóricos y analíticos.

A lo largo de las próximas líneas realizaremos, en primer lugar, una pequeña introducción a la comunicación organizacional y sus clasificaciones; en segundo lugar, nos adentraremos en el Tercer Sector; en tercer lugar, abordaremos la descripción y la evolución de la comunicación organizacional del Tercer Sector durante los últimos años, y, en cuarto lugar, analizaremos brevemente la evolución de la comunicación organizacional en una de las entidades paradigmáticas del Tercer Sector: la ONGD.

El análisis se apoya en los resultados obtenidos en una investigación realizada con técnicas cuantitativas y cualitativas. Los datos empíricos analizados en la primera parte del artículo fueron conseguidos a través de la realización de encuestas (un total de 1.822 encuestas a responsables de gabinetes de comunicación ( 2)) y entrevistas en profundidad (muestra de 30 entrevistas realizadas personalmente, semi-estructuradas). La última parte se basa en los resultados del análisis de contenido de las páginas web ( 3) de las ONGD y de las notas de prensa emitidas por los gabinetes de comunicación ( 4).

El análisis y las próximas líneas tienen como pilares del estudio las siguientes premisas de la comunicación organizacional:

1. Globalidad, pues el gabinete de comunicación es un departamento interno a la entidad responsable de la planificación, implementación y evaluación de la comunicación organizacional.
2. Desarrollo sólo en sociedades con un sistema democrático y con una economía basada en los principios del libre mercado.
3. Gran eficacia como instrumento de los diversos agentes sociales para tener presencia en la opinión pública y, por lo tanto, actuar en el espacio público. Sin esto, es difícil que los actores sociales actúen, es decir, se conviertan en tales.
4. Perspectiva de análisis amplia, es decir, no sólo desde el *marketing* o la imagen social de las entidades del Tercer Sector sino desde: a) su presencia en la opinión pública y b) su participación en la hegemonía ideológica; sistema de valores espacio político-social en sentido extenso.

## **La comunicación organizacional en España**

Los gabinetes de comunicación nacen en España a partir fundamentalmente de mediados de los años 70 ( 5) del siglo pasado con un contexto imprescindible para el desarrollo de la comunicación organizacional: la democracia y la economía de mercado. Por lo tanto, dos grandes espacios de actuación: la política y el mercado. Los actores que ejercían su labor en ambos ámbitos se dotaron desde un primer momento de departamentos de comunicación con el fin de obtener una buena imagen en la opinión pública (actualmente ocho de cada diez administraciones públicas y siete de cada diez empresas). De este modo, nacen dos tipos de comunicación organizacional que responden a las características y necesidades de comunicación de los dos grandes sectores: la comunicación institucional y la comunicación empresarial.

Desde nuestro punto de vista la comunicación institucional es aquella caracterizada básicamente por la obligación de informar y ser transparente para el ciudadano, y es realizada fundamentalmente por las administraciones públicas (para ampliar: Capriotti, 1999 y Losada, 2002). La comunicación empresarial es la que, exenta de la obligatoriedad legal, se guía por los fines propios de la entidad empresarial: la productividad y la rentabilidad. A partir de estas dos grandes clases se realizaron diferentes subcategorías (Martín, 1999; Ramírez, 1995; Arceo, 2003; Elosúa de Juan; Álvarez, 1993).

Estas dos categorías de comunicación organizacional resultan insuficientes para el análisis de la práctica de la misma cuando el Estado de Bienestar empieza a señalar sus límites y se comienza a fraguar un nuevo estadio social entre las administraciones públicas y las empresas: el Tercer Sector. Pese a que su perfil es todavía incipiente y que mantienen discrepancias sobre la conveniencia o no de realizar comunicación organizacional, los gabinetes de comunicación en el Tercer Sector son ya una realidad (están presentes en seis de cada diez entidades). Por lo tanto, tenemos un nuevo actor en la comunicación organizacional que muestra la insuficiencia de las dos categorías anteriores.

Desde el punto de vista teórico, la redefinición de la comunicación en las organizaciones podría provocar una reinterpretación del campo de la comunicación organizacional, teniendo en cuenta, en primer lugar, la aparición de nueva competencia y, en segundo lugar, de una competencia que realiza algo que podemos denominar comunicación organizacional pero que, tal vez, sea diferente a lo que habitualmente entendemos como tal.

## ***Una nueva realidad social***

El Tercer Sector está constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, al amparo de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente mediante el desarrollo de actividades de interés general alcanzar un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista (Carpio, 1999). Surge con fuerza e identidad propia a finales del siglo pasado en medio del debate sobre la crisis del Estado de Bienestar; sin embargo, alguno de sus componentes ya está presente antes de la oficialización de este Tercer Sector ( 6). Las entidades no lucrativas

empezaron a entenderse con globalidad a partir del *Informe Filer* (1975), que se llevó a cabo en Estados Unidos, integrándolas como un sector independiente, tanto de lo público como de lo privado, y con un peso específico propio en la economía. Como consecuencia de este informe, nació la organización privada Sector Independiente, que en Estados Unidos aglutina mayoritariamente a las entidades componentes del Tercer Sector, promoviendo y representando sus intereses.

Las interpretaciones sobre su amplitud y rol en la sociedad evolucionaron y difieren según la perspectiva desde la que son analizados. Cabra de Luna destaca como una exposición novedosa la realizada por Fukuyama (1995) en la que *“inspirado en las ideas sobre las instituciones intermedias de Alexis de Toqueville”* afirma que las fundaciones, las asociaciones y los proyectos solidarios refuerzan el hábito de trabajar en equipo con facilidad, incrementan la productividad, hacen innecesarias las reglas rígidas y dinamizan los procesos para crear *“capital social”* (tan útil como el *“capital financiero”* para crear riqueza, trabajo y bienestar). La mayoría de los estudiosos coincide en señalar las siguientes características comunes:

- Importancia creciente en las últimas décadas ( 7).
- Entidades privadas pero no lucrativas que no responden a las leyes del mercado.
- Entidades dedicadas al bienestar general y de sus miembros.
- Organizaciones formales.
- Organizaciones dotadas de autogobierno.
- Organizaciones altruistas.

Las fronteras que abarcaría el Tercer Sector tampoco están perfectamente delimitadas y pueden resultar conflictivas para algunas entidades como las que buscan el gobierno ( 8).

En España el Estado de Bienestar se desarrolló con retraso en relación con otros países europeos por el contexto político del momento, por lo que, en principio, el desmoronamiento y proliferación de las entidades del Tercer Sector estaría más atrasado. La Constitución española de 1978 dedica especial atención a estos grupos y asociaciones, que en el régimen anterior pertenecían a la administración pública (artículos 9.2, 36 y 52, entre otros) ( 9). Con esta cobertura normativa, el Tercer Sector se incrementó desde los años 80 de forma heterogénea e irregular. En el caso de las ONG viven un momento de reconocimiento y popularidad desconocido, hasta el punto de denominar la era de la solidaridad a los años 90 del siglo pasado (Aranguren, 1998).

Paralelamente a su presencia en la sociedad, se inició la reflexión sobre la necesidad de conseguir no sólo un hueco activo y mantenerse como actores sociales, sino también la utilización de uno de los principales instrumentos para eso: la comunicación organizacional.

Como señalábamos, las entidades del Tercer Sector optaron al principio por no constituir una comunicación propia como correspondería a un sector con características propias, sino que se adaptó a una clase ya existente (comunicación empresarial). Veremos a continuación las razones por las que argumentamos la necesidad de realizar una nueva categoría.

## ***Algunas ideas para la conformación del paradigma de la nueva categoría***

Al mismo tiempo que la taxonomía social se modifica y se definen las características de un nuevo sector, en el ámbito de la comunicación estos nuevos actores deben encontrar un nuevo espacio. Consideramos necesario, pues, empezar a estudiar una tercera categoría de comunicación organizacional que tendría que ir elaborando sus propias clases o subcategorías. Este ejercicio teórico permitiría no sólo el análisis de la comunicación organizacional, sino que también dotaría a las entidades del Tercer Sector de un referente para realizar una comunicación organizacional con características adaptadas a sus peculiaridades. Las razones que señalamos para apoyar esta nueva categoría son diversas y las dividiremos en las de tipo estructural y coyuntural. Hagamos una pequeña referencia a cada una de ellas (10).

Empezaremos por las estructurales [aquellas referidas a los rasgos inmóviles del objeto de estudio, es decir, a los elementos definitorios de Tercer Sector] que lo distinguen de los otros dos y provocan un modelo diferente, tanto en la estructura del gabinete de comunicación como en el propio diseño de la estrategia de comunicación (11).

Pues, bien, utilizaremos para el análisis los tres elementos básicos de la comunicación: emisor, receptor y mensaje (ver cuadro ( 1)); y observaremos como, lejos de parecerse, son diferentes en los tres sectores:

a) Emisor: claramente distinto en los tres casos. Si cruzamos las categorías carácter público o privado con el fin de la entidad obtendremos el siguiente perfil de sectores: el primero de ellos pertenece al sector público sin ánimo de lucro; el segundo está ubicado en el sector privado con ánimo de lucro; y el tercero se corresponde con entidades privadas sin ánimo de lucro. Por lo tanto, el emisor es en los tres casos una organización pero con fines y constitución distintos (la diferencia entre público y privado es significativa).

b) Receptor: aunque en estas líneas solamente hagamos referencia a la relación con los medios de comunicación, considerando a éstos como intermediarios, el público final también es significativamente diferente. En el primer sector la administración pública se dirige hacia un administrado (abarca la totalidad de la población [legal] en cuanto sujeto de derechos y deberes hacia la administración). En el segundo sector, las empresas tienen como destinatario fundamental al consumidor. En el Tercer Sector, las ONG se dirigen a la población como agente social, independientemente de su situación en una u otra administración (12).

c) Mensaje: además de que los principales actores de la comunicación tienen características propias que, desde nuestro punto de vista, distinguen el quehacer de la comunicación, también los mensajes enviados deberían disponer de una forma semejante pero un contenido propio. Es decir, todos los instrumentos de relación con los medios de comunicación deben seguir las pautas indicadas (comunicados perfectamente identificados, entidad identificada, número de contacto, utilización de las convenciones periodísticas en la redacción), pero ser diferentes en cuanto a la función y al objetivo final de la comunicación.

Pese a que en todos los mensajes están incluidas las tres funciones, la principal en el caso de los emitidos desde la administración pública es la informativa; en las empresas la persuasiva y en las entidades del Tercer Sector la movilización social. En el caso de la administración pública la función debería estar apoyada en la legalidad y en la obligación y tendría que tener como fin último la información y la transparencia. Mientras, en el caso del segundo sector la acción de comunicar es voluntaria y tendría como fin el transmitir una imagen positiva fundamentalmente de la entidad con una finalidad última de vender un producto o un servicio y conseguir un beneficio, es decir, el lucro. En el caso del Tercer Sector el centro del mensaje no debería ser, desde nuestro punto de vista, la propia entidad (fin secundario) sino la misión de la entidad no sólo porque el objetivo en sí mismo tiene un gran interés periodístico sino porque, además, el principal fin de las entidades del Tercer Sector no es en principio el reproducirse a sí mismas sino el crear un determinado cambio, actitud, valor o situación en la sociedad.

Además de estos rasgos básicos, los coyunturales [aquellos que provienen de la propia experiencia y desarrollo de los gabinetes de comunicación en España] también indican que estamos hablando de un tipo de comunicación con rasgos diferenciales y que debería conformar sus propias referencias en función de sus entidades, objetivos y fines. Sin embargo, pese a que los rasgos del sector y la propia dinámica de constitución de gabinetes indican la necesidad de hablar de una nueva categoría, al carecer de un modelo propio, las entidades del Tercer Sector utilizan uno de los ya existentes.

## ***Las características de la experiencia***

Como señalamos, además de las peculiaridades que las singularizan, el desarrollo de la comunicación organizacional en España en el ámbito de las ONG marca ya un camino propio que refuerza nuestra tesis de la necesidad de una categoría propia que permita hablar de una comunicación organizacional específica para el Tercer Sector. Si bien es cierto que el porcentaje de gabinetes de comunicación empieza a ser similar al de otros sectores (13), la entrada en el mundo de la comunicación de las organizaciones no gubernamentales fue muchísimo más tardío (ver gráfico 1 (2)).

Mientras que la mayoría de los departamentos ubicados en la administración pública y en las empresas despunta ya a mediados de los años 70 y principios de los 80 del siglo XX, la comunicación organizacional en el Tercer Sector no despunta hasta mediados de la década de 1990. El crecimiento de gabinetes en las ONGD en la década de 1970 fue del 3 por ciento,

mientras que entre 1996 y 2004 el crecimiento fue del 50 por ciento.

Además de la evolución cronológica existen otras características de la práctica de los gabinetes de comunicación de las ONGD que marcan sus diferencias en relación con la comunicación institucional y empresarial. Resumimos algunas a continuación:

1. Características de su información en la sociedad actual. Valores en alza como la solidaridad o el voluntariado provocan que el valor añadido que otros *dircom* deberían buscar en su mensaje se encuentra, en este caso, cuanto menos implícito.
2. El conflicto interno que supone con el sistema de valores propio de las entidades del Tercer Sector. Asimismo, para sus destinatarios este conflicto es visto como una traición a los principios de las entidades y puede acarrear su descrédito precisamente entre quienes están llamados a sostenerlas (ya sea directamente ya sea como colaboradores). El debate sobre la legitimidad del empleo de recursos de las ONGD en comunicación está abierto. Algunas organizaciones muestran vergüenza por dedicar partidas presupuestarias a la comunicación, lo que provoca una escasa profesionalización (la mayoría de los gabinetes son unipersonales) y un escaso presupuesto (sólo dedicaron el 1,8 por ciento de su presupuesto a la comunicación).
3. El perfil del *dircom* es similar al del conjunto de los directores de comunicación de España (responsable de prensa, Licenciado en Ciencias de la Información, con experiencia en gabinetes de comunicación, sin formación específica en comunicación organizacional, con práctica y conocimiento del sistema mediático español, tiempo y permanencia en el trabajo amplio, contrato temporal y horario indefinido; García, 2005). Pero, a diferencia de los directores de comunicación de otros sectores, éste suele ser miembro de la propia organización. La pertenencia a la organización imprime en el *dircom* nuevas características.
4. Una de las mayores dificultades en otros sectores □soledad del *dircom* o ausencia de implicación por no poder acudir a reuniones o sólo poder hacerlo de forma pasiva□ estaría solventada al ser el *dircom* miembro integrante de la propia organización y, por lo tanto, con derecho a voz y voto.
5. Los gabinetes de comunicación, en este sector, nacen presionados por los medios de comunicación en más ocasiones que en el resto.
6. El discurso de las ONG incrementa su atractivo en un mundo en el que el intercambio y la posesión de bienes pasan a un segundo plano como constitución de riqueza a favor de la producción cultural (Rifkin, 2000). Lo importante será la dotación de contenidos de los canales de información, de comunicación y acceso, que se traduce fundamentalmente en la creación de experiencia. El rol de las ONG en este ámbito es muy amplio.
7. Los cambios más relevantes registrados durante los últimos años no son, como en otros sectores, la tecnología o la entrada en rutinas sino la propia formalización de la comunicación organizacional.
8. Dificultad para aparecer en medios de comunicación excepto en circunstancias

excepcionales (catástrofes naturales, conflictos bélicos o eventos de carácter mundial de algún tipo de ONG). Los gabinetes de comunicación del primer y segundo sector manifiestan que entre el 80 y el 90 por ciento de sus mensajes aparece en los medios de comunicación; mientras que en el caso de las ONG esta cifra queda reducida a situaciones puntuales que los *dircom* ni siquiera son capaces de cifrar por su carácter puntual.

Pese a estos rasgos diferenciales, las ONGD no constituyeron referentes propios de su comunicación sino que, como venimos sosteniendo, en gran parte se adaptaron a los de uno de los ya existentes (fundamentalmente el del sector empresarial). En España, han optado por un tipo de proyección social dominante dirigida hacia intereses mercantiles en los que estas voces tienen difícil encaje, un tipo de comunicación que analistas como Javier Erro (2000) y Eloísa Nós (2002) consideran claudicante ante el *marketing* (Benet, 2003). Incluso aquellas entidades que no optaron directamente por las estrategias más mercantiles adoptaron los instrumentos de comunicación con los medios más eficaces en otros sectores: ruedas de prensa y comunicados.

En este último caso (14), además de ser escasas (una media de cuatro al mes), tienen contenido similar a las de los otros gabinetes de comunicación. En general (75 por ciento) cumplen los requisitos formales de una nota de prensa (identificada, teléfono de contacto, redactada con la estructura de la pirámide invertida, extensión menor a los dos folios) pero mantienen, la mayoría de las veces, un discurso similar al de las empresas, primando la difusión de la entidad frente a la explicación de problemas o la contextualización del propio mensaje con el fin de difundir valores e ideas que conciencien a la sociedad de los problemas que la aquejan o incluso modificando discursos sociales. Sólo un 50 por ciento de los comunicados analizados incluyen una contextualización. La mayoría se centra en pseudo-acontecimientos puntuales realizados por la entidad. Desde nuestro punto de vista, la transmisión de éstos no se puede calificar como una comunicación eficaz desde el punto de vista de una ONGD.

Mientras las ONGD se centran fundamentalmente en difundir su imagen, el sector empresarial no sólo está abandonando durante los últimos años el *marketing* y adoptando una estrategia de comunicación global, sino que además, se dan cuenta de que las actividades de la empresa por sí solas no son comunicativamente eficaces y adoptan un discurso *social* o *de cambio social* (como el que poseen las ONGD) como su discurso público. El sector empresarial le da a su actividad puntual un valor añadido a través de la identificación de ésta con valores en alza en la sociedad actual (García Perdiguero, 2003; Villafañe, 2003). Las ONG, que tienen en sus estatutos, en su actividad y en su propia razón de ser alguno de estos valores los eliminan o no los resaltan en sus propios mensajes.

El primer ejemplo fue la evolución de la publicidad de las empresas de la presentación y venta directa de un producto a su asociación con otros valores *socialmente reconocidos*: la simpatía, la bondad. Y, quizás, uno de los segundos pasos dados en este sentido lo constituyen todas las actividades realizadas en el ámbito de la responsabilidad social que tan de moda se ha puesto últimamente en el ámbito de la comunicación empresarial.

Adoptando un modelo caduco en lugar de buscar su propio lugar en la comunicación, uno de

los peligros que corren las ONGD, además de la escasa presencia en la opinión pública, es la pérdida de su propia identidad. Pese a que el debate está abierto, algunos autores describen esta situación en los partidos políticos. Señalan de qué manera los partidos políticos, en tanto instituciones mediadoras entre la sociedad civil y el Estado, han visto cómo se transformaban sus funciones básicas en relación con la selección de líderes, fijación de agenda y socialización política de la ciudadanía (Swanson y Manzini, 1996). En estos procesos se han generado interdependencias entre las elites políticas, mediáticas y económicas que han alejado a los partidos políticos de sus propias bases y de las entidades sociales. Ligado a ello, asistimos a la progresiva pérdida de credibilidad y centralidad de la política como espacio transparente y abierto a la opinión pública. De ahí también, en gran medida, la creciente desafección ciudadana que estimula el cinismo político e inhibe la participación. Las ONGD podrían correr una suerte similar.

## ***Nuevos modelos para nuevos actores***

La falta de comprensión de las diferencias y la adaptación a un modelo ya efímero de comunicación y sin validez para las organizaciones del Tercer Sector, provocó que a pesar de ser entidades con alta credibilidad, éstas tengan hoy en día el menor porcentaje de presencia y eficiencia en los medios (15). En el caso de las ONGD son relegadas a una segunda fuente disponible para los medios de comunicación fundamentalmente en el caso de catástrofes o desastres naturales.

La valoración general de la relación entre los medios de comunicación y las entidades del Tercer Sector muestra un descontento por ambas partes (Revilla, 2002). Las ONG no consiguieron que la sociedad sea más solidaria ni situar en la opinión pública el debate Norte-Sur, y existe la amenaza de desfigurar la naturaleza crítica, participativa, estructuralmente transformadora y solidaria de las ONG (Benet, 2003). La relación de la ONGD con los medios de comunicación no es, por lo tanto, fructífera ni fluida, lo que repercute negativamente en el impacto de su trabajo en la opinión pública (Conferencia ONGD, 2000).

Estamos en un momento importante para el cambio (Erro, 2000) ya que las entidades del Tercer Sector viven hoy una crisis sin precedente y necesitan una urgente revisión desde los originales desafíos que le lanza el nuevo escenario global. A esto conviene añadir la entrada en la Sociedad de la Información en la que la información se convierte en un elemento con gran valor añadido; el momento de consolidación de la propia comunicación organizacional y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como un instrumento que, correctamente utilizado, podría servir de catapulta a las ONGD y convertir el propio acto de comunicación en un acto de desarrollo.

Las entidades del Tercer Sector, por supuesto, deben estar presentes en la opinión pública con un gran valor que es la información, pero no del mismo modo y con las mismas tácticas que las empresas. Deben, dentro de las características base de la comunicación organizacional, buscar su propio modelo de comunicación, aun teniendo una base central con la comunicación en la administración pública y las empresas. Proponemos la búsqueda de la identidad a partir de las siguientes premisas:

1. Necesidad de profesionalización de la comunicación con sus diferentes públicos a través de la constitución de un gabinete de comunicación y una política global de comunicación. En el mundo actual es imprescindible la planificación de la comunicación porque de otro modo serían los medios los que utilizarían a la organización para convertir las causas sociales en espectáculo y en fuente inagotable de contenido (Benet, 2003).

2. No existe una incompatibilidad insalvable entre los discursos de las entidades del Tercer Sector y el discurso de los medios (16). El soporte tiene sus reglas (Bordieu, 1997), pero no las impone. Es necesario que las ONGD, por ejemplo, se adapten al ritmo de producción de los medios de comunicación (horario de contactos directos e indirectos en cada subsistema comunicativo, formato de la redacción, etc.), pero no que violen su identidad. El mensaje de estas entidades con un buen tratamiento desde el gabinete de comunicación puede satisfacer las necesidades actuales de los medios de comunicación sin desvirtuar la esencia del mensaje.

3. Adaptación, pues, a las rutinas productivas de los medios, pero sin perder nunca la identidad de su discurso. Para ser efectivas deben adecuar su mensaje a los canales comunicativos por los que circula. Las operaciones retóricas que han determinado el desarrollo de la imagen de la solidaridad están dirigidas a persuadir y atraer a un consumidor de experiencias y, al mismo tiempo, demostrarle su eficacia. Han de responder, por lo tanto, a unos parámetros culturales reconocibles para que alcancen y signifiquen algo para el receptor. Para ello han de ser representaciones [legibles], comprensibles, a pesar de la distancia cultural, económica y social entre los protagonistas y los receptores de algunos de los mensajes.

4. El mensaje principal no debe seguir centrado en la autopromoción de la entidad, sino en el cambio o la reflexión social. En el caso de las ONGD, son muchas las que centran su discurso en su propia reproducción mediante la transmisión de mensajes sobre sus actividades o con el fin de conseguir voluntarios, olvidando que éstos son solamente instrumentos para conseguir su objetivo principal. La misión de la entidad queda excluida o relegada a un segundo plano en el discurso mediático.

5. Dentro de la definición de la estrategia de comunicación deben buscarse otras vías o instrumentos de comunicación más eficaces en el Tercer Sector siempre desde la política de comunicación global. En este sentido, Vicente Benet (2003) describe una campaña de comunicación de ONG en las que, tras comprobar el hecho de que los medios de comunicación mostraban más interés por los [espectáculos mediáticos] que cuando se presentaban propuestas, estudios y se empleaba la palabra y la reflexión como armas, se propusieron nuevos instrumentos de comunicación. La falta de [reconocimiento mediático] se solucionó, al menos parcialmente, a través de almuerzos con periodistas, donde en un clima más sosegado y tranquilo se les podían transmitir mensajes y argumentos difíciles. Ésta fue una de las vías utilizadas para la traducción de argumentos complejos para los grandes medios de comunicación. Gracias a esto, así como a los numerosísimos comunicados y videocomunicados de prensa, sólo en la última etapa se aumentó la presencia en medios. A la larga, esto también ha ayudado a convertir a la entidad en una fuente fiable de información. Han sido muchos los periodistas fidelizados a través de este largo proceso,

consiguiendo que al final la utilizaran como fuente primaria de información.

6. Aprovechamiento de las ventajas de las nuevas TIC.

7. Durante los próximos años cada grupo de entidades del Tercer Sector perfilará sus tipos de comunicación específicos dentro de la categoría de comunicación organizacional del Tercer Sector a medida que éste se consolida en la sociedad española. La llegada de los nuevos gabinetes de comunicación no sólo provoca la aparición de estos nuevos departamentos dentro de las entidades, sino que además modifica la propia dinámica de los otros y del propio sistema informativo al existir más y diferente competencia.

## **Bibliografía**

ARANGUREN GONZALO, L. A.: *Reinventar la solidaridad. Voluntariado y educación*, PPC, Madrid, 1998.

ARCEO VACAS, J. L.: *Las relaciones públicas en España*, McGraw-Hill, Madrid, 2003.

BAENA DEL ALCAZAR, M.: *Curso de Ciencia de la Administración*, Editorial Tecnos, Madrid, 1994.

BALADIER, G.: *O poder em cena*, Editorial Minerva, Coimbra, 1999.

BENET, V. J. y NOS ALDÁS, E. (eds.): *La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*, Icaria Editorial, Barcelona, 2003.

BOURDIEU, P.: *Sobre la televisión*, Anagrama, Barcelona, 1997.

CABRA DE LUNA, M. A.: «El Tercer Sector», en CARPIO, M. (ed.): *El sector no lucrativo en España*, Pirámide, Madrid, 1999.

CAPRIOTTI, P.: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999.

CARPIO, M. (ed.): *El sector no lucrativo en España*, Pirámide, Madrid, 1999.

CASADO, D.: *Introducción a los servicios sociales*, Acebo, Madrid, 1999.

ELOSÚA DE JUAN, M. y ÁLVAREZ CARMONA, I.: *Diccionario empresarial Stanford*, Empresarial, Madrid, 1993.

ERRO SALA, J.: «Las prácticas comunicativas de las ONGD. De la comunicación mercadeada a la construcción de una mirada comunicacional», disponible en la web:

[www.congde.org/directorio.htm](http://www.congde.org/directorio.htm) (última consulta: 2 de marzo de 2005).

GARCÍA PERDIGUERO, T.: «Crítica a los enfoques tradicionales de gestión de la comunicación. La responsabilidad social de la empresa», *Telos*, núm. 54, Fundación Telefónica de España, Madrid, enero-marzo 2003.

GARCIA OROSA, B: *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación en España*, Netbiblio, A Coruña, 2005.

GONZÁLEZ LUIS, H.: «Evolución temática de las ONGDS como fuentes de los medios de comunicación» en XIX Congreso Internacional de Comunicación, Pamplona, 2004. Disponible en la Web: [www.unav.es/fcom/cicom](http://www.unav.es/fcom/cicom).

GRUNIG, J. E. y HUNT, T.: *Dirección de relaciones públicas*, Ediciones Gestión, Barcelona, 2003.

LOSADA DÍAZ, J. C.: *Prensa e imagen corporativa en la Universidad*, Quaderna Editorial, Murcia, 2002.

MARTÍN MARTÍN, F.: *Comunicación empresarial e institucional*, Editorial Universitas, Madrid, 1999.

MONTGOMERY, D. J. y DECARO, P.: «Organizational Communication Ethics: the Radical Perspective of Performance Management», *American Communication Journal*, volume 5, otoño de 2001. Disponible en la web: [www.acjournal.org/holding/vol5/iss1/special/decaro.htm](http://www.acjournal.org/holding/vol5/iss1/special/decaro.htm) (última consulta: 2 de marzo de 2005).

NÓS ALDAS, E.: *Medios periodísticos, cooperación y acción humanitaria. ¿Relaciones imposibles?*, Icaria, Barcelona, 2002.

NÚÑEZ, P.: «La imagen corporativa de las ONG», *Org social*, núm. 9. Disponible en la web: [www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org) (última consulta: 2 de marzo de 2005).

RAMÍREZ, T.: *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch, Barcelona, 1995.

REVILLA BLANCO, M. (ed.): *Las ONG y la política*, Ediciones Istmo, Madrid, 2002.

RIFKIN, J.: *La era del acceso*, Paidós, Barcelona, 2000.

RODRÍGUEZ CABRERO, G.: *Las entidades voluntarias en España: institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid, 1996.

SOTELO ENRÍQUEZ, C.: *Introducción a la comunicación institucional*, Ariel, Barcelona, 2001.

SWANSON, D. y MANZINI, P. (eds): *Politics, Media and Modern Democracy. An International Study of Innovations in Electoral Campaigning and the Consequences*, Praeger, Westport, 1996.

VILLAFAÑE, J.: «La empresa responsable», *Telos*, núm. 56, Fundación Telefónica de España, Madrid, julio-septiembre de 2003.

## **Sitios web**

[www.congde.org/directorio.htm](http://www.congde.org/directorio.htm)

[www.infocivica.org](http://www.infocivica.org)

[www.cjournal.org](http://www.cjournal.org)

[www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org)

