

COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Los blogs como generadores de transparencia en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

José María Herranz De La Casa

Profesor

Facultad de Ciencias Humanas y de la Comunicación. Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC) de Valladolid (España). Departamento de Comunicación.
Email: jmherranz@uemc.es

Francisco Cabezuelo Lorenzo

Profesor

Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Jorge(USJ) de Zaragoza(España). Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Marketing.
Email: fcabezuelo@usj.es

Palabras clave

Comunicación, Transparencia, Organizaciones sin ánimo de lucro, Blogs

Key Words

Communication, Transparency, Non-profit organizations, Blogs

Abstract

This paper focuses on the relevance of communication as a transversal tool in non-profit organizations (NGO). Authors consider that the several existing NGOs currently must make an effort to communicate and show themselves as much transparent as possible. In order to obtain this goal, authors propose the implementation and use of weblogs as a very innovative tool able to turn NGOs in better, more transparent, and believable agents in contemporary information and knowledge society.

Resumen

Este artículo hace hincapié en la importancia de la comunicación como una herramienta transversal en las organizaciones no gubernamentales (ONGs). Los autores consideran que las diferentes ONGs existentes deben hacer un esfuerzo para comunicar mejor y mostrarse a sí mismas de la forma más transparente posible. Con el fin de lograr este fin, los autores proponen el uso de weblogs como herramientas innovadoras capaces de convertir a las ONGs en agentes transparentes y creíbles en la actual sociedad de la información y el conocimiento.

Introducción

Las organizaciones sociales, bien bajo la denominación de organizaciones no gubernamentales (ONGs) u organizaciones no lucrativas (ONL), entre otras formas de referirnos a los agentes del Tercer Sector han utilizado siempre los medios convencionales para darse a conocer y para obtener un cierto reconocimiento social, tal y como demuestra este número de Icono 14. La investigación nos demuestra que la mayor parte de los esfuerzos del Tercer Sector en comunicación social se han dedicado a la

realización de campañas publicitarias elaboradas para medios convencionales con resultados diversos, pero siempre han olvidado sus propios públicos internos. Por eso, este artículo quiere analizar también la importancia de los blogs, la mensajería instantánea o las comunidades virtuales. El blog es una herramienta que puede dotar a las organizaciones sociales de mayor transparencia y credibilidad en los actuales contextos de crisis.

Objetivos

En la actualidad, la gestión de la comunicación en las organizaciones se está cobrando más y más importancia y se está convirtiendo en una estrategia de rendición de cuen-

tas a todos los grupos de interés que rodean una organización, es decir, todos sus stakeholders. Esta realidad hace de la comunicación, y por añadidura todo lo que puede

generar buena reputación o imagen de marca, la protagonista principal de la nueva era marcada por las nuevas tecnologías en la que la transparencia debe ser el primer valor para las organizaciones sociales.

Sin embargo, la gestión de la comunicación no es algo nuevo para el mundo de las organizaciones sociales, puesto que es una necesidad ligada a su quehacer diario. Lo que es nuevo es su concepción como valor. En el nuevo entorno en el que nos encontramos, las ONL deben entender que “comunicar” significa para ellas concienciar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar. Y es que a través del proceso de comunicación es como las diferentes ONL se convierten de veras en auténticos interlocutores sociales de peso.

Por eso, este artículo persigue dos objetivos generales y dos específicos. Entre los objetivos generales, destacan los dos puntos que se exponen a continuación:

1. Demostrar que en la actualidad ninguna organización social puede prescindir de la comunicación para su supervivencia y tiene que aceptar que tanto el presente como el futuro fuerza a las ONGs a hacer un uso lo más serio y profesional posible de las técnicas comunicativas para gestionar nuevos conceptos como la reputación, la marca o el conocimiento. Estos conceptos son eslabones de la cadena de comunicación y apuntan hacia la comunicación con un doble

planteamiento, estratégico y operacional vital para las organizaciones sociales.

2. Confirmar que en las organizaciones sociales internacionales, nacionales o locales, la comunicación importa cada día más y poco a poco crece su relevancia como elemento de gestión con vistas a generar credibilidad y confianza a través de la transparencia y acceso a la información.

Como objetivos específicos, pretende hacer hincapié en dos puntos de gran importancia para el desarrollo de la gestión transparente de la comunicación en las organizaciones sociales.

1. La gestión de la comunicación para la transparencia es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación para la transparencia estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas.
2. Demostrar que un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de las organizaciones no gubernamentales a corto plazo y llegar incluso a un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo. Y, finalmente, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza en-

tre los distintos públicos podrá materializarse en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo.

3. Dentro de las diferentes posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comuni-

cación, los blogs pueden suponer un espacio para solventar crisis y resolver conflictos en poco tiempo aumentando la transparencia y credibilidad de las organizaciones sociales.

Metodología

Con el fin de poder demostrar y alcanzar tanto los objetivos generales como específicos anteriormente expuestos, este artículo basa su metodología en el análisis pormenorizado de la situación actual de la comunicación corporativa con fines sociales en España, es por tanto una técnica descriptiva cuyo fin es reposicionar el papel de la comunicación en las ONGs con el fin de situar de una vez por todas la comunicación como eje transversal en las políticas activas de estos importantísimos agentes sociales en la actual sociedad contemporánea. En los últimos años de la primera década del siglo XXI, nos damos cuenta de que tanto en España como en el resto del mundo, la gestión de la comunicación es un recurso estratégico valorado por las empresas privadas y algunas instituciones, pero, sin embargo, es un recurso 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. Además, la gestión de la comunicación no

se observa desde una perspectiva global e integral. Por el contrario, lamentablemente, en muchas ocasiones se reduce a actuaciones de marketing o publicidad para captar fondos, como las campañas de fund-raising navideñas y poco más.

Por este motivo, es importante entender que a la hora de hablar de gestión de la comunicación, no se puede pensar solo en el mero proceso de intercambio de información. Hay que ampliar ese concepto y entenderlo como un proceso de relación con los ciudadanos que permite conocer y transparentar la labor que las ONL realizan. Sólo unas pocas organizaciones, especialmente las de mayor tamaño, desarrollan estrategias de comunicación y en muchos casos, más encaminadas a buscar nuevos fondos que hacia el objetivo de sensibilizar o educar sobre la misión y los proyectos que las ocupan. Hoy en día la mayoría de las ONL no pueden prescindir de la comunicación para su supervivencia y tienen que entender que tanto el presente como el futuro nos obligan a hacer uso y saber ges-

tionar nuevos conceptos como la reputación, la marca o el conocimiento en las ONL. Estos conceptos son eslabones de la

cadena de comunicación y apuntan hacia la comunicación con un doble planteamiento, estratégico y operacional.

1. La comunicación corporativa en el Tercer Sector

Sin duda alguna, en un primer momento, a la hora de hablar de comunicación corporativa, hay que destacar el desarrollo del concepto que realizan algunos autores, entre los que destaca el español Joan Costa (1995 y 2001) que se acerca al término 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 por otro lado, un segundo punto de vista entiende lo corporativo desde su significado latino –*corpus*– como cuerpo, conjunto, una unidad hecha de partes, un concepto que tiene un significado más bien holístico; es decir, de totalidad, integral. Esta segunda acepción se acerca más a un significado también compartido por autores como el holandés Van Riel (1997:27). Como resultado de integrar estos dos puntos de vista de lo corporativo, el catalán Joan Costa propone el

concepto de comunicación corporativa como aquella comunicación de empresas, en su acepción más amplia, concebida como proceso global e integral.

Hoy en día, la gestión de la comunicación corporativa se encuentra en pleno desarrollo en el ámbito empresarial español. En muchas organizaciones encontramos la gestión de la comunicación corporativa en el organigrama bajo la dirección de otra área distinta a la de la dirección de comunicación. En la investigación que la Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM, 2000a:71) realizó sobre un total de 283 empresas de España estudiadas, el nombre que recibía el departamento encargado de la comunicación era departamento de comunicación (38%), mientras que en el 53,4% de los casos restantes había hasta 24 denominaciones distintas que incluían al marketing, la publicidad, las relaciones públicas, prensa, etc. Tres afirmaciones, corroboran con distintos datos el desarrollo actual de la comunicación corporativa en las empresas españolas. Las conclusiones que autónomamente podemos sacar de este

estudio es que la comunicación importa cada vez más y de hecho su relevancia crece como elemento de gestión, pero no está todavía lo suficientemente implantada ni desarrollada, aunque el futuro no parece muy desalentador.

1.1. Relevancia de la comunicación como elemento de gestión

Sin duda, la comunicación importa y cada día crece su relevancia como elemento de gestión. Según la investigación de ADC-DIRCOM, existía un responsable de comunicación en un 65% de las empresas investigadas; varios en un 17,3% y ninguno, en el 17,7% (ADC-DIRCOM, 2000a:29). Sin embargo, en la investigación posterior del año 2004 (ADC-DIRCOM, 2005:23) se incrementan estos ratios: en el 57% hay un solo responsable; en un 11% hay varios responsables; en el 30% no hay un único responsable de toda la comunicación, pero hay uno que se ocupa de la comunicación corporativa; y en un 2% no existe responsable. Además había un departamento específico encargado de la comunicación en un 75,5% de las empresas; no existía en un 7,7% y no contestaron en un 16,8% de las entidades (ADC-DIRCOM, 2000a:69). En el año 2004, este dato se incrementa existiendo un departamento en un 78% de las empresas; no existía en un 13% y no contestaron en un 9% (ADC-DIRCOM, 2005:37).

1.2. Implantación de la comunicación en la gestión

La cuestión es que la comunicación no está todavía lo suficientemente implantada ni desarrollada en las organizaciones, al menos de una manera profesional. Según ADC-DIRCOM (2000a:58), sólo existía un plan de comunicación integral formalmente escrito en un 36,8%; No estaba escrito aún, pero estaba en desarrollo en un 12,7%; Todavía no, pero se estaba considerando, 8,2%; No existía en un 21,8%; No lo sabía en un 0,5% y No contestaron el 20% de las empresas. Unos datos que no mejoran con el estudio del 2004, donde se pone de manifiesto que el plan se desarrolla, pero no está escrito aún: existe plan formalmente escrito en un 34%; No estaba escrito aún, pero estaba en desarrollo en un 29%; Todavía no, pero se estaba considerando, 14 %; No existía en un 11%; No lo sabía en un 3% y No contestaron el 9% de las empresas ADC-DIRCOM (2005:48). A la pregunta sobre la tendencia de la comunicación en las empresas durante los próximos cinco años, la respuesta fue que aumentaría en un 72,3%; que permanecería estable en un 8,2%; disminuiría en un 0,5%; no sabía un 0,5%; y no contestaban en un 18,6% de los casos. Y el estudio del 2004, sigue ratificando estos datos, la respuesta fue que aumentaría en un 94%; que permanecería estable en un 5%; disminuiría en un 1%; no sabía 1% ADC-DIRCOM (2005:61).

2. La comunicación de las organizaciones sociales como marcas en la sociedad de la información

Autores como Quelch, Austin y Laidler-Kylander (2004) señalan la gran importancia que ha supuesto para una organización como Habitat for Humanity International (HHI) el haber sido la primera organización no lucrativa en determinar el valor de su propia marca tal y como hacen muchas empresas privadas. En el año 2002, la consultora Interbrand valoró esta organización en 1.800 millones de dólares. Esta valoración ha situado a HHI de Estados Unidos, incrementar sus fondos, donaciones y recaudación pasando de 26,2 millones de dólares procedentes de donaciones 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. Es el caso de United Way of America¹ 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 Broadcas-

ting 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.

¿Pero ocurre lo mismo en el ámbito de las organizaciones sociales españolas? ¿Valoran su marca las ONGs de nuestro país? ¿Qué importancia dan a la marca y a la comunicación de la misma? La gestión de la comunicación como una estrategia dentro de las organizaciones sociales es un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo. De hecho las organizaciones sociales 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 (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 pres-

¹ The Chronicle of Philanthropy, 19-08-2004

tación 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”

En nuestro país, la estrategia de comunicación corporativa de las organizaciones sociales, 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 estrategias:

“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

implicados 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).

Autores como Erro y Ventura (2002:107) revelan que el flujo comunicativo no circula suficientemente en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), ya que existe falta de planificación y coordinación en la comunicación interna y escasa comunicación con las contrapartes e inexistencia de relación con los movimientos sociales. 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). El estudio² dirigido por Pin Arboledas (2007) ofrece información sobre el uso e inversión en el área de comunicación. Sólo el 31,7% de las organizaciones realiza campañas de comunicación externa con regularidad, el 35,5% las realiza puntualmente y el 32,7% no las realiza nunca o no contesta. En este sentido, las organizaciones sociales no parece que estén utilizando todo su potencial de comunicación, como señala Pin Arboledas (2007:59): “A pesar de que los grandes medios de comunicación han creado secciones específicas para el sector no lucrativo, las ONLs por lo general no aprovechan como deberían esas ventanas hacia el exterior”, afirma este autor. Pin Arboledas añade que “las entidades más pequeñas, por no tener un departamento de comunicación, muchas veces ni se lo plantean y el acceso a estos medios normalmente lo acaparan las grandes ONLs y particularmente las de cooperación internacional que cuentan con departamentos profesionales de marketing y comunicación”

En algunas ocasiones, la gestión de la comunicación busca sólo incrementar los

ingresos. Como destaca Javier Bernabé (2001:145) 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 esta línea, la gestión de la comunicación no se observa desde una perspectiva global e integral y se reduce a actuaciones de marketing o publicidad para captar fondos que contribuye a generar una imagen fragmentada que asocia a las organizaciones sociales con catástrofes, problemas, enfermedades, hambre, ayuda, donativo o campaña recaudatoria. Según un estudio realizado por Ballesteros (2002a:190) sobre la publicidad en prensa de las ONGD, “la publicidad realizada por las ONGD españolas en el trienio 1998-2000 podría considerarse una publicidad basada en la apelación a los sentimientos, a la sensibilidad del ciudadano, pues utiliza imágenes y palabras con gran contenido emocional”. Asimismo, en un 60% de los anuncios estudiados, la única colaboración que solicitan las ONGD era monetaria, y en un 23% de los casos coincidía con que se había producido una catástrofe natural (Ballesteros, 2002b:114).

Por su parte, Hildegart González (2006:216-218) destaca que en los últimos años, en el ámbito de la ONGD, se han incrementado los esfuerzos en materia de comunicación, especialmente en las organi-

² Esta investigación recoge datos de 201 organizaciones de toda España: asociaciones (124), fundaciones (66), Otras formas jurídicas (11) con actividad en el campo de la acción social, medioambiente, cultural y empresarial.

zaciones de tamaño grande o mediano, dotándose de departamentos específicos con profesionales y destinando recursos económicos. Sin embargo, la eficacia de las acciones de comunicación es todavía limitada debido a la ausencia de estrategias comunicativas claras que provoca mezcla de objetivos e incoherencia de mensajes. Al final, el resultado de no gestionar adecuadamente la comunicación provoca que la percepción de las organizaciones sociales fluctúe entre la alta credibilidad y confianza, y el desconocimiento debido a toda una serie de atributos estereotipados o sesgados y de hechos puntuales —corrupción, abusos, mala gestión— que no son mayores que en otras organizaciones empresariales —Enron, Shell, Parmalat, etc.—o instituciones políticas (Herranz, 2007).

Sin embargo, el efecto sobre este sector le debilita y hace que la imagen pública no siempre sea positiva. En el estudio de la

CONGDE (2005a:65-66) sobre la percepción social de las ONGD, un 53,63% de los encuestados estaban «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% afirmaba estar «Poco o Nada de acuerdo» con esta afirmación; el 30,19% estaba «Bastante o Muy de acuerdo», y el 20,13% no estaba «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 evidencia la falta de comunicación entre las organizaciones sociales y los ciudadanos.

3. La transparencia en las organizaciones sociales

La tendencia social que está mermando la confianza y la credibilidad en las organizaciones sociales, que se incrementa con los últimos escándalos y casos de crisis de organizaciones como Anesvad e Intervida o la organización francesa, el Arca de Zoé (2007), plantea la necesidad de mejorar la

comunicación para ser más transparentes. Y es que se puede afirmar que las organizaciones sociales en España se mueven como señala Herranz (2007:44-46) 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 poder, influencia y reconocimiento creciente en muchos ámbitos y los estereotipos e ideas sesgadas, la falta de eficiencia, eficacia y calidad en la labor que desempeñan
- El compromiso solidario y los abusos, conflictos y corruptelas de las que no están exentos como cualquier otro ámbito social, político o económico.

Pero, a la hora de hablar de transparencia, hay que considerar que la transparencia supone la rendición de cuentas de las organizaciones sociales a muy distintos niveles, más allá de la rendición económica. Tal y como señala Kearns (1996) el concepto de rendición de cuentas no sólo es una obligación de la ONL hacia las autoridades gubernamentales sino hacia todos los grupos de interés de la entidad: medios de comunicación, donantes, voluntarios, beneficiarios, y todo el público en general. En este sentido, Edwards y Hulme (1998:9) propugnan una múltiple rendición de cuentas en dos direcciones: hacia abajo (downwards) que incluiría a los beneficiarios, los trabajadores y los voluntarios, y de una rendición de cuentas hacia arriba (upwards) con los donantes, gobiernos locales, administradores.

Otro elemento que hay que señalar a la hora de rendir cuentas es esta-

blecer las áreas o temas sobre las que se aporta conocimiento y transparencia. Leat (1990:144) establece cuatro áreas de las que una organización debe rendir cuentas: el uso del dinero o rendición de cuentas fiscal (fiscal accountability), el seguimiento de los procedimientos adecuados conforme a su misión (process accountability), la calidad del trabajo (programme accountability) y la relevancia o propiedad de su trabajo (accountability for priorities). Blagescu, De las Casas y Lloyd (2005:23) especifican que la accountability puede desglosarse en cuatro dimensiones para su desarrollo: la transparencia, la participación, la evaluación y los mecanismos de queja y acogida.

La gestión de la comunicación para la transparencia supone dar un paso adelante en la rendición de cuentas. Es decir, esta gestión no sólo se cumple con la obligación de descubrir a todos los grupos de interés el buen funcionamiento de la ONL, sino también convierte la transparencia en un comportamiento comunicativo que forma parte del trabajo diario de la organización. Las áreas donde puede analizarse la transparencia pueden ser las siguientes:

- Administración y finanzas que supone saber el dinero que las ONL manejan y el uso que hacen del mismo (control).
- Organización y dirección: saber si la organización trabaja con calidad, eficacia y eficiencia.

- Ética y responsabilidad social: saber si la labor realizada se ajusta a su misión y posibilita conocer el origen de la financiación (independencia).
- Comunicación: conocer la calidad y cantidad de la información, y la capacidad de respuesta y empatía de la ONL.
- Ideología: cuáles son los valores y creencias que profesa la ONL y que determinan su misión.
- Participación: permite conocer en qué grado están involucrados los distintos grupos de interés en el funcionamiento de la ONL.

3.1. La comunicación como camino para la transparencia

Del mismo modo que está ocurriendo en el mundo empresarial, en el sector de las organizaciones no lucrativas es cada vez mayor la obligación de pensar en cómo mejorar la transparencia para afianzar la confianza y la reputación de los distintos grupos de interés. Como señala Novell, las empresas están avanzando en las mejoras del buen gobierno, pero que también «las administraciones públicas y las organizaciones no gubernamentales están avanzando en los mecanismos que no sólo mejoran la toma de decisiones sino mejoran la gestión de las mismas aumentando su transparencia y su responsabilidad ante la sociedad.» (Novell, 2002:20). La gestión de la comu-

nicación y el aprovechamiento de todas las herramientas y técnicas disponibles para trabajar en distintas áreas estratégicas – comunicación interna, externa, imagen corporativa, etc.–, puede ser el camino para lograr mejorar dicha transparencia.

La siguiente «fórmula» sintetiza el proceso de gestión de la comunicación para la transparencia y es la base para comprender como la gestión de la comunicación se convierte en un elemento fundamental para generar transparencia en una ONL.

Transparencia (valor y comportamiento) X Comunicación (estrategia y herramienta) = Imagen (percepción) + Confianza (sentimiento de credibilidad) + Reputación (reconocimiento).

Podemos explicar los elementos de esta fórmula de la siguiente manera. La transparencia debe ser un valor que la ONL debe tener incorporado en su misión, cultura y comportamiento –identidad–, y ha de desear compartir con todos sus públicos. Asimismo, en esta fórmula entendemos 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 previstas. Como afirman Ciamberrani y Steinberg (1999:20-21), la comunicación “está presente en todas partes (con lenguaje

verbal o sin él) y estructura los modos de pensamiento, las conductas y el sistema de valores. Es fuente de poder, tanto por la información en sí como por el derecho a la palabra. No se puede olvidar tampoco su dimensión estratégica ya que conduce los objetivos y valores organizacionales”. El objetivo de multiplicar sinérgicamente el valor transparencia por la comunicación como estrategia y herramienta posibilitadora dará como resultado:

- 1) En primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la ONL a corto plazo.
- 2) En segundo, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo.
- 3) 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.

En esta formulación la transparencia trasciende lo puramente económico. Asimismo, la comunicación se entiende mucho más allá de un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación se entiende como una estrategia y un instrumento, y como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés, donde la ONL 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 por un lado Kaplun, «en efecto, todo proceso educativo es un proceso de comunicación» (Kaplun, 1985:9) y como señala también Erro, «todo proceso de comunicación educa por naturaleza. Algo que a pesar de su obviedad no siempre se tiene en cuenta en el trabajo de las ONGD.» (Erro, 2002:25).

Por todo ello, la gestión de la comunicación para la transparencia es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación para la transparencia 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 fundamentalmente en el tiempo confianza y reputación.

Todo esto puede sonar muy empresarial porque han sido las empresas las que han utilizado estos elementos para su desarrollo. Sin embargo, las organizaciones no lucrativas tienen que empezar a perder el miedo a todo lo que suene a empresa, ya que están en el camino de aumentar su profesionalización, no hay que olvidar que en muchos casos manejan importantes cantidades de dinero que deben ser gestionadas con eficiencia y eficacia. En este sentido, la gestión de la comunicación para la transparencia no es sólo una política es-

tratégica instrumental sino también una característica esencial y un compromiso de la organización con su misión y sus valores. Supone concebir la comunicación y la transparencia como un proceso de responsabilidad compartida que atañe a todos los miembros de la organización. Como señala Erro al hablar de la corresponsabilidad comunicacional, «si la comunicación cruza toda la institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida al personal portavoz o comunicador profesional: todos y todas en una ONGD son comunicadores, en cuanto que comunican.» (Erro, 2002:97).

La gestión de la comunicación para la transparencia es un proceso dinámico que opera transversalmente en varios espacios — interno, intermedio y externo— y a través de múltiples mecanismos —administrativo, financiero, organizativo, etc.— 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.

Según afirma el sociólogo francés Marcel Mauss (Pérez-Díaz y López, 2003:81), desde una perspectiva sociológica, la acción altruista, como modalidad de donación, siempre acarrea la expectativa de reciprocidad, creando un vínculo entre donante y receptor, obligando a los últimos a pagar en el futuro la generosidad de los primeros con una dávida de valor equivalente; es decir, los dones acarrearán la obligación de retornar. Si esta afirmación es correcta, ¿podría ser la confianza y la reputación

este retorno, y además podría ser pagado en forma de valor intangible como la comunicación transparente por parte de las ONL?

En este sentido, las consecuencias para la transparencia han sido decisivas como afirman Ridderstråle y Nordström³ :

«Las tecnologías de la información permiten una transparencia total. La gente que tiene acceso a información relevante está empezando a desafiar todo tipo de autoridad. El estúpido, leal y humilde cliente, empleado o ciudadano ha muerto. Los votantes desafían a los políticos; los subordinados, a los jefes; los pacientes, a los doctores; los niños, a los padres; los clientes, a las empresas, y las mujeres, a los hombres. Todo el que presume de tener información privilegiada es retado por individuos, empresas y regiones que tienen acceso directo a la misma información. Es un cambio de poder. Ahora, el poder está en manos de la gente».

³ J. RIDDERSTRÅLE y K. NORDSTRÖM, *Funky business*, Prentice Hall, Madrid 2000, p. 54.

4. Las nuevas tecnologías y la comunicación

Básicamente, es la razón tecnológica la que ha convertido a los ciudadanos en verdaderos comunicadores y vigilantes de la transparencia de la que empresas y organizaciones. Las nuevas tecnologías, y especialmente Internet, ha producido en los últimos diez años un cambio en el funcionamiento del mundo. El nacimiento de un nuevo sistema de comunicación electrónico —que integra texto, imágenes y sonido a la vez— caracterizado por su alcance global, su integración de todos los medios de comunicación y su interactividad potencial, está cambiando nuestra cultura para siempre, según afirma Castells⁴ quien afirma que el siglo XXI estará marcado “por la finalización de la superautopista global de la información, que descentralizará y difundirá el poder de la información, ampliará la promesa del multimedia y aumentará el placer de la comunicación interactiva. Las redes de comunicación electrónica constituirán la columna vertebral de nuestras vidas”. En este contexto, la implantación progresiva en la vida diaria de todos los ciudadanos de Internet y las nuevas tecnologías es un hecho. Aunque su penetración

en general es lenta, se está convirtiendo en una forma de comunicación del futuro. Internet ha introducido nuevos conceptos a la hora de comunicar:

- Del viejo concepto de la «audiencia» como ente abstracto y pasivo, se ha pasado al de «usuarios», con todas las implicaciones que tiene el término en el sentido de persona que utiliza un «servicio».
- Del tradicional emisor unidireccional de la información se pasa a la interactividad, siendo emisor y receptor a la vez.
- De la relación uno para muchos (televisión) se pasa a la relación todos para todos, es decir, el concepto de comunidad y red, donde todos los participantes intercambian información en tiempo real.

Todos estos cambios han producido una gran revolución y es un medio con unas características tan propias que ya no vale adaptar las prácticas tradicionales de comunicación a este nuevo medio. Internet es una herramienta imprescindible dentro de las organizaciones, pero tampoco es el único instrumento de comunicación: la red no sustituye a los canales de comunicación

⁴ M. CASTELLS, La era de la información. Fin del milenio (vol.3), Alianza, Madrid 1998, p. 423

tradicionales, sino que los complementa y potencia. Encontrar ese punto de equilibrio entre los canales tradicionales por un lado, y la comunicación en la red por otro, es la clave de la comunicación futura. Como afirma Erro⁵, «Internet no constituye un medio de comunicación más (con mayor rapidez y flujos de información), sino un nuevo modo de organizarse, estar juntos y transformar la realidad». No obstante, Internet se encuentra todavía con grandes limitaciones, como el escaso desarrollo tecnológico en España y en muchos lugares del mundo o la lenta velocidad de acceso a la red. Por ejemplo, en la actualidad, según las estadísticas más recientes de marzo de 2007⁶, la penetración de Internet en España supone un 43,9% de la población, lo que supone un crecimiento desde el año 2000 del 266,8%. Pero sin embargo muy lejos de países como Noruega o Finlandia donde la penetración asciende a casi el 80% de la población.

En el campo de las organizaciones no lucrativas, por ejemplo, la Red tiene a favor que permite ahorrar costes a las ONL en la difusión de información y publicaciones, es más flexible porque puede actualizarse constantemente y es accesible desde cualquier parte del mundo. Los movimientos

sociales antiglobalización se están aprovechando de esta infraestructura para organizarse y también algunas ONL han demostrado su eficacia en campañas de sensibilización como la recogida de firmas para salvar a Safiya⁷. Además, Internet está contribuyendo a que muchos colectivos sin voz, especialmente en los países del tercer mundo, tengan presencia y puedan salir de su marginalidad, como señala Mitra⁸.

Y es que Internet es una herramienta clave para la gestión de la comunicación para la transparencia por las oportunidades que ofrece. Según señala Oliver⁹, por primera vez en la historia, la caída del coste de la información, gracias a las nuevas tecnologías, ofrece todos los ingredientes necesarios para alcanzar un mundo que se acerque a la perfecta transparencia, ya que existen las herramientas adecuadas al precio justo, y con los mejores incentivos y caminos para lograrlo.

El rápido desarrollo de la tecnología móvil e inalámbrica, los mensajes SMS o los mensajes multimedia MMS —que dan origen a un nuevo sistema de red social de comuni-

⁵ J. ERRO, Descubrir y construir procesos de comunicación social, Hegoa, Bilbao 2003, p. 98.

⁶ Véase

<http://www.internetworldstats.com/stats4.htm#europe>
[consultado 10 de junio de 2007]

⁷ Amnistía Internacional recogió 650.000 firmas a través de su campaña en Internet para evitar la lapidación de Safiya, una mujer nigeriana. Véase <http://www.es.amnesty.org/paises/nigeria/>

⁸ Cfr. A. MITRA, «Voice of the marginalized on the internet: examples from a website for women of South Asia», en *Journal of Communication*, 54, september 2004, pp. 492-510.

⁹ R. W. OLIVER, *What is transparency?*, Mc Graw Hill, New York 2004, p. 25.

cación emocional, como señala Joyanes¹⁰ — se están convirtiendo en nuevos instrumentos de gran eficacia. Por ejemplo, los mensajes cortos¹¹ supusieron en el mes de diciembre de 2004, durante la catástrofe del tsunami, una herramienta de recaudación de fondos inmediata y generosa —en Italia en dos semanas se recaudaron 30 millones de euros—. Y en las elecciones del 14 de marzo de 2004, supusieron la movilización de muchos ciudadanos para cambiar la balanza de votos.

Otra nueva herramienta que incorpora Internet son los Weblogs o bitácoras. Este instrumento se ha convertido en espacio y fuente a tiempo real de información y opinión, como quedó demostrado durante los atentados en Londres en junio de 2005, donde los Weblogs¹² de personas que padecieron las explosiones, recogieron testimonios y fotografías de los hechos. Además, han demostrado ser un elemento eficaz de participación durante campañas electorales como la de Howard Dean —ex candidato demócrata en las elecciones presidenciales estadounidenses de 2004— y también empiezan a ser una herramienta útil y usada por las empresas para mejorar su imagen y reputación.

Todas estas circunstancias permiten afirmar que Internet y las nuevas tecnologías pueden convertirse en verdaderos instrumentos para lograr que el ciudadano tenga un nuevo espacio de participación.

¹⁰ L. JOYANES, «Las redes sociales: de la mensajería instantánea a los weblogs», en *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, 24, noviembre 2004, p. 108.

¹¹ El Mundo Suplemento Ariadna, 9-I-2005, p. 8.

¹² ABC, 9-VII-2005, p. 39.

5. Las nuevas tecnologías y la comunicación

En el campo de las organizaciones sociales, las nuevas tecnologías suponen un recurso muy valioso y de escaso para la difusión de información y publicaciones, y además es más flexible porque puede actualizarse constantemente y es accesible desde cualquier parte del mundo. Los movimientos sociales antiglobalización se están aprovechando de esta infraestructura para organizarse y también algunas OS han demostrado su eficacia en campañas de sensibilización como la recogida de firmas para salvar a Safiya¹³. Además, Internet está contribuyendo a que muchos colectivos sin voz, especialmente en los países del tercer mundo, tengan presencia y puedan salir de su marginalidad, como señala Mitra (2004). En estos momentos, la realidad en España del desarrollo de las nuevas tecnologías e Internet en las organizaciones sociales sigue creciendo y cada día es más relevante.

¹³ Amnistía Internacional recogió 650.000 firmas a través de su campaña en Internet para evitar la lapidación de Safiya, una mujer nigeriana. Véase <http://www.es.amnesty.org/paises/nigeria/> [consultada el 10-10-2008]

Según el estudio¹⁴ de Pin Arboledas (2007:58 y 60), el 86,4% de las OS tienen correo electrónico y el 72,2% página web. Además este estudio ofrece información sobre el uso e inversión en el área de comunicación y en relación a los medios que utilizan para comunicar y difundir sus actividades las organizaciones sociales, donde aparecen: los eventos (70,6%), la web (61,8%), el correo electrónico (57,4%), la prensa (56,6%) y el correo postal (50%). Estos datos demuestran que las nuevas tecnologías ya superan a los medios tradicionales como es el correo postal.

Internet es una herramienta clave para la gestión de la comunicación para la transparencia por las oportunidades que ofrece. Según señala Oliver (2004:25), por primera vez en la historia, la caída del coste de la información, gracias a las nuevas tecnologías, ofrece todos los ingredientes necesarios para alcanzar un mundo que se acerque a la perfecta transparencia, ya que existen las

¹⁴ Esta investigación recoge datos de 201 organizaciones de toda España: asociaciones (124), fundaciones (66), Otras formas jurídicas (11) con actividad en el campo de la acción social, medioambiente, cultural y empresarial.

herramientas adecuadas al precio justo, y con los mejores incentivos y caminos para lograrlo. Todas estas circunstancias permiten afirmar que Internet y las nuevas tecno-

logías pueden convertirse en verdaderos instrumentos para lograr que el ciudadano tenga un nuevo espacio de participación.

6. Los blogs y las organizaciones sociales

Dentro de estas nuevas herramientas que incorpora Internet están los weblogs o cuadernos de bitácoras, de los cuales algunas organizaciones ya están haciendo uso desde hace varios años —Greenpeace (<http://Weblog.greenpeace.org>), Oceana (<http://community.oceana.org>), etc.—.

Como señala Shah (2003), los weblogs tienen el potencial de abrir nuevos canales de documentación y canales para compartir conocimiento, especialmente entre organizaciones sociales pequeñas que se han visto obligadas a utilizarlos por el tiempo y el coste de otras tecnologías.

En el ámbito de las organizaciones sociales, los blogs pueden suponer un espacio para solventar crisis y resolver conflictos en poco tiempo. Prueba de ello, fue la respuesta de una de las organizaciones sociales que durante el año 2007 pasaron por un proceso de crisis: Anesvad e Intervida. Mientras que la primera respondió a través de su página web con distintos comunicados; Intervida, a los pocos días de saltar a

la luz las primeras informaciones sobre el posible fraude¹⁵, habilitó un blog llamado Comunidad Intervida, <http://www.intervida.org/comunidad/>, para responder a todas las dudas sobre la situación. Este hecho permitió que muchos socios y voluntarios pudieran manifestar sus dudas, preguntas y sugerencias, y supuso para la organización una vía directa y constante para informar sobre el proceso de investigación del que estaban siendo objeto. Sin embargo, desde el pasado mes de junio, en el blog no hay participación, ni aparecen los post anteriores, por lo que la información no está visible, parece abandonado y sin contenido. En estos momentos, principios de 2008, todavía no se ha clarificado nada sobre el tema, pero la confianza en estas organizaciones sigue cuestionada.

¹⁵ Véase,

<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/04/03/solidaridad/1175594245.html> [consultada el 10-01-2008]

No hay que olvidar que algunos “escándalos”, magnificados en su momento por los medios de comunicación, finalmente se han resuelto satisfactoriamente para las organizaciones sociales, con el consiguiente perjuicio para estas entidades y para el sector en general. Por ejemplo, a finales de mayo de 2005 eran detenidos cinco miembros de una ONG llamada Huelva Solidaria (El País, 25-05-2005:19) acusados de estafar a más de 40.000 inmigrantes socios de la organización a los que cobrarán diferentes cantidades de dinero por gestionarles trámites administrativos gratuitos. Dos años después, Manuel Rodríguez, el presidente de esta asociación de ayuda a inmigrantes Huelva Solidaria, fue absuelto por el juez de los cargos de estafa a extranjeros. (El País, 06-07-2007).

Ninguna organización social está libre de que en su seno se puedan producir abusos, corrupciones o problemas que desemboken en una crisis. Desde el momento en el que una crisis salta a la luz, es necesario actuar con rapidez y diligencia. La transparencia informativa con los medios de comunicación, principales suministradores de información, y la comunicación directa con los públicos internos y la base social son fundamentales. Será la manera de poder controlar y cerrar satisfactoriamente una crisis en una OS, sin menoscabar su reputación y transparencia. En ese espacio de tiempo, un flujo de información y comunicación apropiado es determinante para evitar rumores y reducir la incertidumbre.

Es más que evidente que los weblogs cumplen un excelente papel como herramienta de comunicación externa, es decir, de proyección desde dentro de la organización hacia fuera. Cumplen muchas de las funciones que antes se encomendaban a las páginas web corporativas de las organizaciones. Pero la realidad es que los blogs se han convertido también una excelente herramienta para la comunicación interna en las ONG y para la coordinación de proyectos, sustituyendo en muchos casos la función reservada a las redes internas de información o intranet. Los blogs y foros de comunicación interna se anticipan muchas veces a los comunicados oficiales. Aunque a veces no es fácil evitar que los blogs de comunicación interna se llenen de rumores y conversaciones, sus contenidos tienen mucho interés y más receptividad que las notas de comunicación interna. Esto se debe probablemente al diferente nivel de formalidad y a la espontaneidad del formato blog. Además, un blog puede ser también un buen instrumento para transmitir la cultura interna de una organización social.

Los blogs han demostrado ser también un buen instrumento para la coordinación de proyectos de organizaciones sociales, ya que permiten un grado de coordinación que supera al correo electrónico. Según Julio Alonso (2006:225), “correctamente gestionado y estructurado es una pieza de incalculable valor para discutir aspectos concretos de un proyecto, documentar niveles de avance y aportaciones de cada miembro del

equipo, asistir en la toma de decisiones o facilitar el proceso de despegue de un colaborador que entra a trabajar en el equipo

con el proyecto ya comenzado”. Además, esta función se puede complementar con otras como la creación de un wiki.

7. Conclusiones

- Las organizaciones sociales no pueden prescindir de la comunicación para su supervivencia y tienen que esforzarse por hacer un uso lo más serio y profesional posible de las técnicas comunicativas con el fin de gestionar nuevos conceptos como la reputación, la marca o el conocimiento, puesto que la comunicación tiene en las organizaciones del Tercer Sector con un doble planteamiento, estratégico y operacional
- Todas las organizaciones sociales internacionales, nacionales o locales, son más conscientes de la importancia de la comunicación y de su relevancia como elemento de gestión con vistas a generar credibilidad y confianza a través de la transparencia.
- Las políticas de transparencia deben calar tanto en una organización de tal modo que se entienda que no hay buen gobierno ni gestión en una organización social si no hay transparencia. La transparencia cuenta tanto en la dimensión interna como externa de las organizaciones. La gestión de la comunicación para la transparencia estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas.
- Una buena comunicación que fomente la transparencia ayuda a aumentar la notoriedad de las organizaciones no gubernamentales a corto plazo y llegar incluso a un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo. Además, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos podrá materializarse en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo.
- Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación pueden ayudar mucho a las organizaciones sociales. Éste es el caso de los blogs, que pueden constituirse en un espacio para solventar crisis y resolver conflictos en poco tiempo aumentando la transparencia y credibilidad de las organizaciones sociales.
- Los blogs han demostrado ser también un buen instrumento para la coordinación de proyectos de organizaciones sociales, ya que permiten un grado de coordinación que supera al correo electrónico.

Referencias

- ALONSO, J. (2006). Blogs y Empresas, en VV.AA. Blogs: la conversación en Internet que está revolucionando medios, empresas y ciudadanos. Madrid. ESIC. Divulgación.
- AAKER, D. A. (1994). Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- BALLESTEROS, C. (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.
- BERNABÉ, J. (2001). Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico, Revista Española de Desarrollo y Cooperación, nº 7, 127-145.
- CABEZUELO, F. (2007). Del Periodismo 2.0 al 3.0. Blogs y otras nuevas formas de participación de los públicos. Fundación COSO de la Comunitat Valenciana para el Desarrollo de la Comunicación y la Sociedad. Valencia. Págs. 161-186.
- CABEZUELO, F. (2007). Cruílles de l'ètica en les relacions públiques en la actual societat del coneixement. Revista Trípodols. Núm. Extra 2007, pp. 305-315. Fundación Blanquerna, Barcelona.
- CASTELLS, M. (1998). La era de la información. Fin del milenio (vol.3), Alianza, Madrid, p.423
- 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.
- COSTA, Joan (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina: La Crujía ediciones.
- ERRO, J. (2003) Descubrir y construir procesos de comunicación social, Hegoa, Bilbao, p. 98.
- ERRO SALA, J. y VENTURA, J. (2002). El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco. Bilbao, España: Hegoa.
- FUNDACIÓN ESPLAI (2002). El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social. Barcelona, España.
- HERRANZ DE LA CASA, J. M. (2007). La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- JOYANES, J. (2004). Las redes sociales: de la mensajería instantánea a los weblogs, en Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales, 24, noviembre 2004, p.108.
- MITRA A. (2004). Voice of the marginalized on the internet: examples from a website for women of South Asia, en Journal of Communication, 54, september 2004, pp. 492-510.
- OLIVER, R. W. (2004). What is transparency?, New York: Mc Graw Hill.
- PIN ARBOLEDAS, J. R. (dir.) (2007), Arrojando el lastre de la dependencia: Hacia una estrategia de sostenibilidad. 1er estudio SPACECHANGE sobre estrategia de captación de recursos en el sector no

lucrativo español, Navarra: IESE, Universidad de Navarra.

QUELCH, J. A.; AUSTIN, J. & LAIDLER-KYLANDER, N. (2004). El valor de las marcas sin ánimo de lucro, Harvard Deusto Business Review, n^o 128, octubre, 4 y 5.

RIDDERSTRÅLE, J. & NORDSTRÖM, K. (2000). Funky business, Prentice Hall, Madrid.

SHAH, Z. S. (2003). What's a blog, and why should nonprofits care?, publicado en la revista Nonprofit Quarterly, winter 2003, vol. 10, issue 4.

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

VERNIS, A. (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, V. (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, P. (dir.) (2002). Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document de síntesis. Barcelona, España: Centre d'estudis de Temes contemporanis.

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

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

Cita de este artículo

JoséM^o Herranz De La Casa y Francisco Cabezuelo Lorenzo: Comunicación y Transparencia en las Organizaciones Sociales. *Revista Icono14 [en línea] 1 de noviembre de 2009, N^o 13*. pp. 172-194. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://www.icono14.net>