

Cómo puede la gestión de la comunicación potenciar la marca y la reputación de las organizaciones sociales y ONG

José María Herranz de la Casa
Universidad Europea Miguel de Cervantes
jmherranz@uemc.es

Abstract

Las organizaciones sociales tienen cada día mayor protagonismo, liderazgo y capacidad de influencia en el entorno, sin embargo, los conflictos, las corruptelas y el desconocimiento de este Tercer Sector, hace que en muchas ocasiones estén en el punto de mira. La gestión de la comunicación se ha convertido en una política esencial para potenciar la confianza y la transparencia de estas organizaciones solidarias, y es por ello, por lo que es constatable una preocupación creciente dentro del mundo de las organizaciones sociales y ONG por elementos como la identidad, valores, mensajes, reputación y la marca. El reconocimiento y la confianza en las organizaciones sociales, según algunas encuestas, las sitúa como las instituciones mejor valoradas. ¿Puede ser esto fruto de su trabajo "inconsciente" en potenciar su marca y su reputación?

El objeto de esta comunicación es avanzar en el conocimiento y análisis de cómo las organizaciones sociales están potenciando activos intangibles como su marca y su reputación, planificando y gestionando adecuadamente su comunicación externa, intermedia e interna, desde los medios de comunicación, pasando por los voluntarios y llegando a los beneficiarios de la acción que desarrollan.

Además la comunicación plantea un esbozo de herramienta de medición de la reputación en el ámbito no lucrativo, analizando y adaptando con ejemplos de las organizaciones sociales, las posibles variables de medición a partir de dos modelos de medición empresarial de la reputación, Merco y Reprtrak.

En un futuro próximo, aquellas organizaciones que se preocupen por gestionar su comunicación de manera global, estarán diferenciándose en el ámbito de las organizaciones sociales, creando un concepto de marca y reputación que les permite generar una confianza social que tiene como resultado entre otros, una mayor legitimidad social entre la ciudadanía, y la capacidad de atraer una mayor número de recursos, voluntarios y colaboraciones.

Palabras clave: organizaciones sociales, comunicación, marca, reputación

1. Comunicación en las organizaciones sociales

Las organizaciones sociales¹ y ONG son cada día más conscientes de la importancia y necesidad de gestionar la comunicación como una estrategia dentro de sus organizaciones. Sin embargo, en muchos casos la gestión de la comunicación tiene objetivos eminentemente recaudatorios, 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 mezcla de objetivos e incoherencia de mensajes (González, 2006, pp. 216-218); y en muchos momentos se olvida de su base social y principal pilar de confianza: voluntarios, socios, empleados o beneficiarios como señala Pin Arboledas (2007, p. 56) al hablar de comunicación interna en su encuesta que pone de manifiesto “una comunicación pasiva y unilateral ya que entre el 64% y el 75% de las ONLs se limitan a atender las peticiones y enviar información a sus socios, donantes y usuarios y aprovechan los actos de la entidad para establecer contacto”.

Las organizaciones sociales comunican valores y esta función comunicativa está inserta en su propia identidad como afirma Vicente Vidal (2004, p. 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

Las estrategias de comunicación en las organizaciones sociales debe ser planificadas y organizada conscientemente, con unos objetivos detallados, que vayan al unísono con el plan estratégico de la propia organización. Pero las estrategias no deben ser rígidas, deben revisarse con periodicidad, de manera que sin perder flexibilidad, eviten la improvisación en la toma de decisiones. En definitiva, cualquier organización, grande o pequeña, deberá planificar su comunicación teniendo en cuenta que:

¹ Término que será utilizado en toda la comunicación para denominar a cualquier ONG, asociación, fundación integrada dentro del Tercer Sector y con carácter no lucrativo

1. Toda la comunicación deberá estar acorde con la filosofía, la misión y los objetivos y propósitos de la organización –identidad–, puesto que la comunicación transmitirá lo que es y lo que quiere ser. Debe tener claro qué quiere comunicar y a quién quiere comunicárselo: administración pública, empresas, otras organizaciones sociales, socios, voluntarios, donantes, ciudadanos, empleados, beneficiarios de la ayuda o servicio. Cada grupo de interés necesita de una estrategia de comunicación diferenciada.

2. Toda acción de comunicación genera una percepción sobre el entorno que influye en su imagen pública, en la confianza que genera y en la reputación que proyecta.

La comunicación, como explica La Porte (2001, p. 127), debe transmitir los aspectos esenciales de la institución hacia dentro y hacia fuera. Esta transmisión de los valores se realizará en primer lugar sobre los colaboradores más próximos, –beneficiarios, empleados, voluntarios, socios y donantes–, de manera que cada miembro de la organización entienda mejor su contribución a la organización. Después, una vez implantada esta cultura de comunicación, se expandirá hacia el exterior.

Las organizaciones sociales tienen una singularidad en su comunicación en función de sus públicos, como señalan Herranz y Gómez (2008, pp.120-121)

La comunicación atendiendo al lugar que ocupan estos públicos como receptores con respecto a una organización, se puede dividir básicamente en un área de comunicación interna y un área de comunicación externa. Sin embargo, en una organización social (OS), dada sus peculiaridades, a esta dicotomía se puede añadir un área de comunicación intermedia, cuyos destinatarios son la base social que agrupa a los socios, donantes, colaboradores y voluntarios... Destinada a aquellos grupos de interés que aportan voluntariamente a la organización su dinero, su tiempo, sus bienes, su talento y su participación para que la OS funcione

Son estos públicos intermedios los que constituyen el verdadero motor de la organización y conforman su base social; y cuanto mayor sea el grado de vinculación de esta base social a los proyectos, mayor será la credibilidad y legitimación conseguida.

Y todo esto en un momento donde cada día más se pone en juego la transparencia y la confianza del sector no lucrativo, cuya imagen como señala Herranz (2007) fluctúa 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; entre 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; y entre el compromiso solidario y los

abusos, conflictos y corruptelas de las que no están exentos como cualquier otro ámbito social, político o económico.

Por esta razón uno de los objetivos de gestionar la comunicación en las organizaciones sociales será la rendición de cuentas pública, especialmente justificada en aquellas organizaciones cuyos ingresos proceden de fondos públicos, de manera que esta rendición debe mostrar “lo que hacemos con tu dinero”. La comunicación adquiere 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, p. 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. Por esta razón, la comunicación se convierte en un elemento clave para conocer cómo evoluciona dicha aportación, es decir, se transforma en una vía para mostrar la transparencia de la organización social.

Otro aspecto clave a la hora de hablar de la gestión de la comunicación en las organizaciones sociales es el uso de las nuevas tecnologías, Internet y el fenómeno de las redes sociales. En este punto, los últimos estudios Giner, González y Pupo (2008) hablan de que no se han incorporado de forma suficiente a la vida cotidiana del sector no lucrativo, y en el caso de herramientas de la web 2.0, como son las redes sociales, por ejemplo, es muy reducido, ya no el uso, sino el conocimiento. Y todo esto en un momento donde los consumidores pasan ya más tiempo en las redes sociales que en otro tipo de sitio web. Sin embargo, no hay que olvidar que las redes sociales son más una inversión de tiempo que de dinero, ya que la infraestructura en estos momentos, y los espacios son gratuitos.

1.2. Gestionar la comunicación para crear marca y reforzar la reputación

La gestión de la comunicación permitirá a una organización social, por un lado, informar, influenciar y motivar (dentro) a los miembros de la organización; y por otro lado, mostrar su trabajo, sensibilizar y educar (fuera) sobre su labor. En consecuencia, las estrategias de gestión de la comunicación irán encaminadas a:

- Ser reconocida.
- Dar a conocer sus actividades, proyectos y resultados.
- Motivar y cohesionar a todos los miembros de la organización.
- Fomentar la participación.
- Conseguir nuevos socios, donantes, voluntarios o colaboradores.

- Sensibilizar y denunciar realidades y situaciones, que apenas se conocen a través de los medios de comunicación, y que de otra manera pasarían desapercibidas.
- Informar y promocionar los productos, servicios o actividades que se organizan.
- Buscar recursos económicos para financiar los proyectos e iniciativas.
- Presionar para cambiar situaciones y políticas injustas.
- Educar y formar.

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 —donde conecta con sus públicos, ciudad, ayuntamiento, universidad, centros cívicos, colegios, etc.— 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. Los espacios públicos son una forma de acercar y comunicar los problemas de la pobreza, el medio ambiente, los derechos humanos, la discapacidad, la violencia, la inmigración, las drogas, la educación, etc., a los ciudadanos (Herranz, 2010).

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.

2. Activos intangibles en las organizaciones sociales: marca y reputación

Las empresas más vanguardistas conocen el verdadero precio de gestionar los valores intangibles como la reputación y la marca. Ambos suponen un compromiso entre dos partes, como destacan Chevalier y Mazzalovo (2005, p. 34):

La marca es un contrato, contrato de naturaleza implícita que contempla las relaciones entre una empresa particular y sus clientes. Se trata de una relación bidimensional que no es solamente de naturaleza económica, sino que teje, durante su vigencia, vínculos

emocionales a veces muy intensos, con sus traiciones por una parte y por otra, sus abandonos momentáneos o definitivos, y sobre todo, una capacidad de influencia recíproca sobre el comportamiento de las dos partes contractuales

Y las organizaciones sociales tampoco son ajenas a esta realidad y asimilan y gestionan conceptos como el de marca o reputación al igual que en otras organizaciones. Según afirma Maglieri (2003, pp. 80-81):

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

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).

2.1. 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, p. 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, pp. 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, p. 29) en las organizaciones sociales, la marca servirá para encapsular la identidad de la organización en la mente individual de donantes, beneficiarios y voluntarios

David Aaker (1996, p. 8) define el valor de la marca (*brand equity*) a partir de cuatro componentes, veamos de qué manera se podrían ajustar al ámbito no lucrativo:

- *Brand Name Awareness* (reconocimiento del nombre de marca). Cuando hablamos de Médicos Sin Fronteras, Greenpeace, Intermon Oxfam o Amnistía internacional todos podemos reconocer quiénes son estas organizaciones sociales y a qué se dedican.
- *Brand Loyalty* (lealtad de marca), que sería la probabilidad de volver a donar, seguir participando como voluntario, o de querer trabajar en la organización. Repetir la experiencia de marca.
- *Perceived Quality* (calidad percibida) la percepción de respuesta positiva o negativamente de la organización a lo que promete a sus usuarios, voluntarios o distintos grupos de interés. ¿Cumple con su misión, es eficiente en el uso de recursos, es capaz de incidir políticamente ante los poderes públicos, vigila a las empresas para evitar fraudes, etc.?
- *Brand Associations* (asociaciones de la marca) con qué asociamos a las organizaciones sociales: con sus logros, los personajes que las apoyan, sus logotipos, sus anuncios en televisión, sus proyectos, sus premios, sus líderes, sus ideas, sus protestas,...

Desarrollar estos cuatro componentes supone entrar en el *top of mind*, en la lista de los posibles públicos de la organización, buscando que te recuerden, buscando la distinción dentro de la gran amalgama de organizaciones que se dedican al mismo campo de acción y trabajo. Según

afirman Ritchie, Swami y Weinberg (1999, p. 27), las marcas son un simple y efectivo vehículo para convencer de los beneficios que ofrece la organización, reduciendo de esta manera el tiempo y coste para elegir; y en segundo lugar, las marcas ofrecen una garantía de calidad, que es difícil conocer por los usuarios antes de consumir el producto o servicio, lo que garantiza la confianza mutua.

2.2. Reputación

Casos paradigmáticos como el de la empresa Enron en el 2001, y como los de Lehman Brothers, o los rescates financieros como el de la aseguradora AIG o las estafas como la de Madoff en el año 2008, siguen provocando desconfianza entre inversores, accionistas y ciudadanos, y están llevado a la adopción y aplicación en las organizaciones, de nuevas normas de conducta corporativa, como códigos éticos y de buen gobierno eficaces. Como señalan Herranz y Viñarás (2009):

Si hasta hace una década, la comunicación corporativa tenía como principal objetivo la armonización de una imagen externa de la organización, en la actualidad, y con los nuevos parámetros empresariales –buen gobierno, responsabilidad social corporativa, transparencia, etc. – la gestión de la comunicación corporativa centra sus objetivos en la generación de una reputación que refuerce los vínculos entre la empresa y sus públicos

A la hora de delimitar la reputación podemos recurrir al máximo experto en la materia, el profesor Fombrun (1996, p. 37) que define la reputación como:

La opinión en conjunto por la cual una empresa es considerada por sus integrantes. La reputación corporativa representa la red afectiva o reacción emocional –buena o mala, débil o fuerte– de los clientes, inversores, empleados y el público en general sobre la propia compañía

La reputación es un valor que como advierte Costa (2001, p.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.

El concepto de reputación está relacionado con dos aspectos, el comportamiento responsable y la percepción de los *stakeholders* de la organización, por lo que el elemento de unión entre ambos es la comunicación; es decir, hacer llegar a los públicos estratégicos de la organización el trabajo ético y responsable, a través de informes y programas, para que su percepción sobre la misma se materialice en una “buena reputación”. 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.

Para desarrollar la reputación en las organizaciones sociales, quiero presentar una “fórmula”, que sintetiza la relación directa entre la gestión de la comunicación y la consecución de una buena reputación en una organización social (Herranz, 2007, pp. 22-23):

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

Se pueden explicar los elementos de esta fórmula de la siguiente manera. La transparencia debe ser un valor que cualquier organización social debe tener incorporado en su misión, cultura y comportamiento –identidad–, y ha de desear compartirlo con todos sus públicos. 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.

3. Aplicación de dos herramientas de reputación al ámbito de las organizaciones sociales

Este apartado pretende ser una aproximación de dos herramientas de medición de la reputación, el Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa) y el modelo RepTrak del Reputation Institute —desarrollado en España por el Foro de Reputación Corporativa— al sector de las

organizaciones sociales. El objetivo es llegar a dibujar los esbozos de una herramienta de medición de la reputación en el ámbito no lucrativo, analizando con ejemplos reales las distintas variables que ofrecen estos modelos y adaptando las que sean adecuadas. Como se puede observar a continuación en la tabla, las variables para medir la reputación son casi coincidentes en ambos modelos, nuestro objetivo no es explicarlas, sino adaptarlas al sector no lucrativo, por ello, se puede encontrar más información en las páginas correspondientes.

MERCO ²	REPTRAK
Resultados económico-financieros	Finanzas
Calidad del producto / servicio	Oferta / Liderazgo
Cultura corporativa y calidad laboral	Trabajo
Ética y responsabilidad social corporativa	Ciudadanía / Integridad
Innovación	Innovación
Dimensión global y presencia internacional	

Tomado como base las variables de ambos modelos y modificando los parámetros de medida en función de la actividad de las organizaciones sociales, el resultado sería esta propuesta.

1. Resultados económico-financieros (Finanzas).

Esta variable mediría la capacidad de una organización social para gestionar recursos y buscar financiación pública, privada y autofinanciación para los proyectos que desarrollan. Según el Informe 2008 de Empresas y Entidades Solidarias de Médicos Sin Fronteras, las empresas y entidades colaboradoras incrementaron en más de un 30% sus aportaciones económicas a las emergencias y proyectos regulares de la organización médico-humanitaria en 2008, a pesar de la crisis económica. El total de las donaciones de las casi 270 empresas y entidades

² El RepTrak (<http://www.reputationinstitute.com>) tiene una variable más que el Merco (<http://www.analisiseinvestigacion.com/merco/estudio/index.asp>), pero se han agrupado teniendo en cuenta las afinidades

colaboradoras con esta ONG superaron los 3,4 millones de euros en 2008, frente a los 2,6 millones alcanzados el año anterior.

La capacidad de cualquier organización para crecer de manera sostenible año a año en el número de proyectos e incrementar el número y diversidad de fuentes de financiación es un hecho que prueba la confianza de los financiadores públicos (gobiernos, comunidades autónomas, ayuntamientos, organismos internacionales, etc.) y privados (empresas, donantes, socios, etc.) lo que significa la legitimación de su labor.

2. Calidad del producto / servicio (Oferta / Liderazgo).

Una de las principales diferencias en el desarrollo de la marca y la reputación entre las empresas y las organizaciones sociales es que en las primeras los resultados tienen que ser en el corto plazo, mientras que en las segundas los objetivos y la misión son a largo plazo —reducir el hambre en el mundo, mejorar la escolarización de los niños, evitar el cambio climático—, lo cual favorece el desarrollo estratégico y aleja las presiones más comerciales (Ritchie, Swami y Weinberg, 1999, p. 32). Teniendo en cuenta esto, por una parte, habría que medir la cantidad de beneficiarios atendidos, los niveles de profesionalización de la organización, y la eficacia y eficiencia en los proyectos desarrollados durante el año.

Asimismo, por otra parte, habría que medir la capacidad de sensibilización de la ciudadanía a través de sus campañas o la incidencia en las políticas públicas a través de la participación en foros institucionales, es decir, el liderazgo y la capacidad de influencia de algunas organizaciones sociales en el entorno, y para ello algunos ejemplos como los siguientes: 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 Setem³ y cuyo objetivo es mejorar las condiciones laborales en el sector textil. Greenpeace⁴ logró que Apple modificara su política para reducir los contaminantes químicos tóxicos de sus productos e Intermon Oxfam⁵ consiguió que Starbucks y el Gobierno etiope 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.

³ Véase <http://www.canalsolidario.org/noticia/inditex-crea-un-nuevo-codigo-de-conducta-tras-la-presion-de-la-campana-ropa-limpia/9041>

⁴ Véase <http://www.greenpeace.org/apple/es/itox.html>

⁵ Véase <http://www.intermonoxfam.org/page.asp?id=2685&idioma=1>

Por ello se medirían cuantitativa y cualitativamente los objetivos y logros, además de los fracasos o dificultades⁶.

3. Cultura corporativa y calidad laboral (Trabajo).

En este punto se mediría la relación y comportamiento con los públicos internos —beneficiarios de la ayuda, empleados— y los públicos intermedios —socios, donantes, voluntarios y colaboradores⁷—. Todos ellos son el alma de la organización y dan sentido a la misión y valores de la organización social.

Quizás sea este uno de los puntos débiles del sector, el escaso trabajo de una cultura solidaria interna, apoyada en los valores singulares de la organización. En muchas ocasiones, las organizaciones sociales prestan especial atención y recursos a la búsqueda de nuevos socios, pero dejan de lado a los que tienen, y a las personas que mayor tiempo pasan trabajando para la organización de manera remunerada, trabajadores, u ofreciendo su tiempo, los voluntarios.

Asimismo también es cada vez mayor el número de personas que “presumen” de haber colaborado o trabajado en una organización social, sólo hay que echar un vistazo a redes sociales profesionales como *Xing* y teclear el nombre de alguna organización conocida para ver el número de personas que incluyen en sus currículum y asocian su experiencia a estas organizaciones.

4. Ética y responsabilidad social corporativa (Ciudadanía/Integridad).

Se mediría el ajuste de la misión de la organización a los proyectos que desarrolla y el origen de las fuentes de financiación; Asimismo, su capacidad para informar y comunicar con todos sus públicos serían elementos previstos para la medición.

En algunas ocasiones, las organizaciones dedicadas a la cooperación se ven obligadas a abandonar los países donde realizan su trabajo –Iraq, Darfur (Sudán), etc. – y entonces ¿dónde van a parar los fondos recaudados para esa causa? Intermón Oxfam⁸ anunciaba en junio de 2004 que abandonaba Irak por la situación y la imposibilidad de continuar sus proyectos, y proponía la devolución de los 687.000 euros a sus donantes –de un total de 870.000 euros recaudados para la causa– o su reinversión en proyectos en Burundi, dejando a la elección del donante dicha posibilidad. Esta información directa y transparente supuso la reinversión

⁶ La Memoria 2008 de Médicos Sin Fronteras se titula: **Memoria 2008** Retos, dilemas, logros y fracasos de nuestra acción

⁷ Véase <http://www.lavozdesalamanca.com/article6883.html>

⁸ Véase Periódico *El País*, 10-06-2004:3.

prácticamente total del dinero en otros proyectos, sin el menoscabo de la confianza de los donantes.

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 28 de marzo de 2009, en todo el mundo de La hora del Planeta⁹, 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 3.000 ciudades de 84 países se comprometieron a apagar las luces de sus edificios más emblemáticos, como gesto simbólico de apoyo al Planeta. El objetivo era mandar un mensaje claro, exigiendo un acuerdo ambicioso de cara a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático que tuvo lugar en Copenhague en diciembre de 2009, y que debería haber dado continuidad al protocolo de Kioto. Precisamente este objetivo no se ha cumplido, pero posiblemente otros sí.

Hablamos de proyectos globales y de proyectos locales, la ONG Solidarios¹⁰ puso en marcha en verano de 2009 la campaña "Mójate en verano", para animar a las personas a hacerse voluntarios y que ningún mayor se quedase sólo durante las vacaciones. La ONG quiso hacer ver a los posibles voluntarios que sólo dos horas a la semana son suficientes para dar un paseo o tomar un café y acompañar a uno de estos mayores. Solidarios atendió en 2008 a 1.600 personas mayores, pero afirma que aún son muchas las demandas de ayuda que tiene que atender, ya que más de un millón de personas mayores viven solas en España.

5. Innovación (Innovación).

La gestión de innovaciones, la búsqueda de soluciones a problemas sociales, la capacidad para proponer políticas públicas o la creatividad a la hora de proponer campañas —véase la última campaña de Greenpeace en la cumbre de Copenhague¹¹— son algunas de las opciones para medir en este apartado. Y a continuación dos ejemplos:

⁹ Véase <http://www.earthhour.org>

¹⁰ Véase <http://www.ucm.es/info/solidarios/noticias.php?cat=0&id=136>

¹¹ Véase <http://www.greenpeace.org/espana/news/091202>

Manguaré¹², una ONG creada por científicos españoles, tiene previsto comprar más de 100.000 hectáreas en la Amazonia Central para crear una reserva natural gestionada por las comunidades indígenas. Con ello busca preservar una de las zonas con mayor diversidad biológica del planeta. La reserva se situaría entre la ciudad colombiana de Leticia y el Parque Nacional de Amacayacu, ubicado en la frontera con Brasil y Perú y a orillas del Amazonas, detallaron los responsables del proyecto, que requiere la negociación con administraciones de distintos países. La zona donde está prevista la creación de la reserva, formada por bosques inundables y en tierra firme, reúne algunos tesoros de la biodiversidad como sus 110 especies de mamíferos y 500 de aves.

La Fundación ANESVAD¹³ fue la única ONG española que participó en la Feria de Innovación 2009, organizada por el Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas (ECOSOC), que se desarrolló en Ginebra los días 6, 7, 8 y 9 de julio. La Fundación ANESVAD presentó uno de sus proyectos más relevantes e innovadores en materia de lucha contra la lepra, un programa integral que defiende una atención de calidad para los enfermos de lepra en India y que se lleva a cabo desde 1998, junto con la ONG local ALERT INDIA y otras 20 organizaciones que se agrupan bajo las siglas LEAP (Leprosy Elimination Action Programme).

6. Dimensión global y presencia internacional.

Muchas organizaciones como Médicos sin Fronteras, Greenpeace o Intermon Oxfam, tienen presencia en distintos países y desarrollan su labor en muchos países en desarrollo. Estas organizaciones cumplen con el criterio de dimensión global y presencia internacional, de hecho, algunas organizaciones son capaces de tener presencia en un mayor número de países, superando a grandes multinacionales, a pesar de su limitada estructura. Medir esta dimensión supone llegar en las campañas a un mayor número de ciudadanos.

Además de las variables adaptadas, sería necesario añadir algunas necesarias que completaran la medición de la reputación en las organizaciones sociales. Por ejemplo, sería relevante añadir la variable *Cooperación y Participación*, que midiera la capacidad de la organización social para trabajar en proyectos conjuntos con otras organizaciones sociales, con otras instituciones gubernamentales o empresariales; y su capacidad de hacer partícipes a todos sus públicos en el

¹² Véase <http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/2009/04/05/184537.php>

¹³ Véase <http://www.anesvad.org/actualidad/la-fundacion-anesvad-ha-participado-en-la-feria-de-la-innovacion-2009->

desarrollo de la misión y objetivos de la organización, independientemente de su carácter jurídico, asociación o fundación.

En este sentido, la empresa farmacéutica Pfizer¹⁴ a 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)¹⁵. 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.
- 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 olvidadas¹⁶ 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

¹⁴ Véase http://www.pfizer.es/docs/pdf/noticias/20091118_NP_Acuerdo_Pfizer_DNDi.pdf

¹⁵ Véase <http://www.msf.es/proyectos/came/quees/index.asp>

¹⁶ Leishmaniasis, la enfermedad de Chagas y la trypanosomiasis humana africana.

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.

Este ejemplo pone de manifiesto lo que se comentaba con anterioridad, los efectos a largo plazo que en este caso tienen éxito y que son fundamentales para medir algunos aspectos de la reputación de la organización social.

Conclusiones

La gestión de la comunicación en las organizaciones sociales es un área estratégica en proceso de desarrollo, especialmente en organizaciones medianas y pequeñas, mientras que en las más grandes se llega a orientar en exceso hacia la búsqueda de fondos en algunas ocasiones.

La apuesta por la comunicación supone la apuesta por buscar la confianza y el apoyo de todos los públicos de la organización social, internos, intermedios y externos; y también por rendir cuentas y mostrar la transparencia del trabajo diario.

Sin embargo, 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 dos intangibles como la marca y la reputación cobra especial relevancia como en el ámbito empresarial. En este sentido se plantean dos ideas de trabajo futuro dirigidas por un lado a las propias organizaciones sociales y por otro lado a los investigadores en el campo de la comunicación de este sector no lucrativo:

Por un lado, 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.

Y por otro lado, es necesario buscar un modelo para analizar la reputación de las organizaciones sociales que informe, oriente y ofrezca garantías a los ciudadanos a la hora de decidir en qué organización social invertir su tiempo, su dinero o sus apoyos.

Bibliografía

- AAKER, David (1996) Building strong brands. Boston: The Free Press.
- BELOE, Seb (2005) La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio, Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo.
- CHEVALIER, M. y MAZZALOVO, G. (2005) Pro logo. Por qué las marcas son buenas para usted. Barcelona: Belacqua.
- COSTA, Joan (2001) Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía ediciones.
- FOMBRUN, Ch. J. (1996) Reputation. Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press.
- FREED, Larry (2009) "Trends in constituent satisfaction with nonprofit websites: Building membership, donations and loyalty through the web channel". Disponible en: <http://www.ForeSeeResults.com>, consultado el 15/12/2009
- GINER, Felipe; GONZÁLEZ GAGO, Elvira y PUPO BOTERO, Óscar Mauricio (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). Disponible en <http://www.solucionesong.org/web/archivos/144200912229.pdf>
- GONZÁLEZ, Hildegart (2006). Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Madrid: CIDEAL.
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2007) "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas". Revista CIRIEC-España, nº 57, pp. 5-31.
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2010) "Los rasgos nómadas de las organizaciones sociales". En C. Gómez (Coord.): El nomadismo en la sociedad y en la cultura contemporánea. Valladolid: Servicio Publicaciones Universidad Europea Miguel de Cervantes (en prensa).
- HERRANZ DE LA CASA, José María y GÓMEZ NIETO, M^a Begoña (2008) "La comunicación intermedia en las organizaciones sociales: una estrategia para generar confianza y transparencia dentro y fuera de la institución". En M^a Carmen Carretón (Ed.): Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas, pp. 117-126.
- HERRANZ DE LA CASA, José María y VIÑARÁS ABAD, Mónica (2009) "El concepto de marca y reputación en las fundaciones, ONG y museos". Presentado en XXIII Congreso Internacional de Comunicación "Excelencia e Innovación en la Comunicación". 12 y 13 de febrero. Pamplona. Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra.

LANTINK, Jan y GOLDSCHMIDT, Liesje (2009) "Buildings strong brands". Paper presented in 10th International Federation of Kidney Foundation Annual Meeting in Istanbul.

LA PORTE, José María (2001) Entusiasmar a la propia institución. Madrid: Eiusa.

MAGLIERI, Gustavo Hugo (2003) Dirección de organizaciones sociales. Buenos Aires: Ugerman Editor.

PIN ARBOLEDAS, José Ramón (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. Pamplona: 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, Robin J. B.; SWAMI, Sanjeev y WEINBERG, Charles B. (1999) "A brand new world for nonprofits". International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 4, nº 1, pp. 26-42.

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

VIDAL CLIMENT, Vicente (2004) "La comunicación en las organizaciones no lucrativas". En José Ignacio Bel Mallén (Coord.). Comunicar para crear valor. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), pp. 307-322,