

Potencialidad creativa de
la comunicación interna
en el tercer sector*

JOSÉ MARÍA LA PORTE

Recibido: 12/11/2004
Aceptado: 15/02/2005

* Este texto corresponde a la ponencia presentada por el autor en Comunia, Buenos Aires, 21 de octubre de 2004.

Resumen

Para diseñar la estrategia de comunicación interna en una organización sin ánimo de lucro, se encuentran algunas características propias que determinan unos modos concretos de comunicar, y la creatividad individual de las personas que hacen parte de la empresa se debe adaptar a las exigencias organizativas, de modo que éstas potencien dicha creatividad, sin dejar que los procesos la sofoquen o la adormezcan.

Palabras clave: comunicación interna, tercer sector, creatividad.

The author points out that, in designing the internal communication strategy within a non-profit organization, some typical features are found that determine certain specific ways to communicate. And that the individual creativity of the people making part of the venture has to be adapted to the organizational requirements, in order that they help maximize this individual creativity without letting it be suffocated or numbed by the process.

Key words: Internal communication, third sector, creativity.

JOSÉ MARÍA LA PORTE

Doctor en comunicación por la Universidad de Navarra, es especialista en comunicación institucional para ONG, de la Universidad de la Santa Croce (Roma), donde también desempeña el cargo de director de estudios en la Facultad de Comunicación Social Institucional.

Correo electrónico: laporte@usc.urbe.it

Introducción

El tercer sector ha crecido enormemente desde los últimos años del siglo XX, y se presenta en el siglo XXI como una fuente de riqueza para las naciones: los Estados no llegan a cubrir todas las necesidades sociales, y han favorecido legislaciones que permiten el nacimiento y desarrollo de este sector: un conjunto de ONG, asociaciones e instituciones sin ánimo de lucro que nacen fruto de la iniciativa de los ciudadanos, con el objetivo de desarrollar una misión social.

Es cierto que algunas fuerzas políticas, empresas comerciales o servicios de inteligencia se han servido de este tipo de organizaciones como canal para llevar a cabo el desarrollo de un tipo de *lobby* comercial e ideológico, o como arma para intervenir en la política interna de otras naciones. Sin embargo, otras muchas instituciones del tercer sector han adquirido un prestigio por su independencia y efectividad. Además, los organismos internacionales que conceden fondos a los países en vías de desarrollo prefieren canalizar las ayudas económicas a través de instituciones sin ánimo de lucro que operan en un ámbito determinado y que permiten que se ejerzan procedimientos de control, algo más difícil en instituciones políticas de países con gran inestabilidad y frecuentes cambios sociales.

En el caso de Argentina, el voluntariado ha crecido considerablemente en los últimos años, y se hablaba en 2002 de 3,5 millones de voluntarios con cierto grado de compromiso, y más del doble cuando se añadían también los que realizaban una acción de voluntariado esporádica.¹ De ellos, cerca de 1,2 millones colaboraban con instituciones religiosas, como Cáritas.

Sin duda alguna estas instituciones, acostumbradas a operar con fondos económicos ajenos y con el trabajo de voluntarios, se encuentran con el permanente desafío de aprovechar

¹ Cfr. Encuesta Gallup Argentina, Buenos Aires 2002; se realizó en febrero de 2002 con una muestra nacional de 1.035 personas mayores de 17 años. También cfr. Hay seiscientos mil chicos solidarios en el país, *La Nación*, 8-VII-2002; Estiman que hay 3,5 millones de voluntarios que ayudan a los demás, *Clarín*, 25-VIII-2002.

esos recursos para dar una continuidad a su misión en el tiempo, sin permitir que la precariedad de sus orígenes determine un fin anticipado. Los recursos económicos y humanos se invierten en una misión social, que tiene el atractivo del servicio al bien común y se concreta en un ámbito, como un sector económico desfavorecido, la educación de un país, las víctimas de un tipo de enfermedad o el desarrollo de la cultura.

Para hablar de comunicación interna es preciso concretar qué es comunicación institucional y cuáles son las particularidades de las instituciones sin ánimo de lucro que determinan su modo propio de comunicar. De este modo, es más fácil constatar el papel que ocupa la comunicación interna en el conjunto de la institución y su relación con el resto de los elementos.

La comunicación interna en su contexto: terminología

A efectos de nuestro estudio sería poco operativo analizar con detalle las diferentes corrientes y propuestas en torno al concepto de comunicación institucional. Por ello trataremos de emplear una definición suficientemente amplia como para superar las discusiones entre la visión del marketing, la de la publicidad y la de las relaciones públicas. La ventaja de hablar de comunicación institucional es que el término “comunicación” abarca ámbitos más amplios que el de la estricta relación con los clientes o con los periodistas, e introduce factores que repercuten en el gobierno estratégico de la institución.

Comunicación institucional

Podríamos definir comunicación institucional como aquella realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e

imagen pública adecuada a sus fines y actividades (Laporte, 2002).

Profundizar brevemente en la definición nos ayudará a entender el lugar que ocupa la comunicación interna dentro de la estrategia comunicativa de toda la organización. En primer lugar, se insiste en que es una comunicación organizada; es decir, la institución

trata de comunicar de un modo unitario, integrando los empleados –y en nuestro caso los voluntarios– como un sujeto unitario. Por ello, la comunicación institucional en sentido propio no la realizan los empleados individualmente, sino la institución o sus representantes, aunque los voluntarios y los empleados, en su modo de actuar y de comunicar con los destinatarios de los servicios, transmitan de modo indirecto la personalidad de la organización.

En segundo lugar, los representantes oficiales son los que transmiten lo que la institución es, por la delegación expresa recibida para comunicar en nombre de la institución. También los dirigentes tienen una autoridad que da valor significativo a sus declaraciones, aunque no tengan el cargo de comunicadores oficiales. En este sentido, es importante subrayar que las exigencias de la representatividad en las instituciones de ámbito comercial se mantienen en el tercer sector. El director de comunicación de una multinacional no realiza afirmaciones gratuitas o expone ideas propias como si fueran de la empresa porque estaría presentando como oficiales opiniones que son personales. El cargo que ocupa le impone un modo concreto de comunicar, y sabe que una declaración superficial puede provocar un descenso brusco de la co-

tización de las acciones en la bolsa o una demanda imprevista por parte de los clientes. Con el mismo profesionalismo debe funcionar una institución sin ánimo de lucro, a pesar de que puedan existir las lógicas divergencias internas en algunas cuestiones.

En tercer lugar, la comunicación institucional se dirige al público con quien se relaciona la institución. Por ello, antes de proponer una adecuada estrategia de comunicación es necesario determinar cuáles son los públicos o los conjuntos homogéneos de personas con quienes se entra en contacto, y qué tipo de relación se establece con ellos. A nuestro entender, no es del todo posible equiparar la relación que una marca de ropa tiene con un cliente a la relación que existe entre un donante de sangre y la asociación promotora de las donaciones. En un caso, la relación es de compra-venta, una cliente compra unos pantalones o un vestido de una marca concreta con la idea de utilizarlos en ocasiones especiales o en situaciones que requieren una elegancia discreta, no ostentosa. Por tanto, se exige una calidad en proporción al precio pagado. Algunos planteamientos con perspectiva de marketing analizan del mismo modo, en función de la oferta y la demanda, instituciones y relaciones del ámbito *non-profit*, pudiendo llegar a ver la donación de sangre

como una oferta de la asociación que satisface la necesidad del sujeto de hacer algo altruista. Pensamos, sin embargo, que el tipo de relación que se establece con el donante es esencialmente diferente a la comercial, y que lo que lo lleva a donar sangre no es simplemente la satisfacción de un impulso, aunque el deseo de hacer el bien se encuentre presente en todas las personas. Lo mismo se podría decir de los que gracias a una asociación, en contra de su deseo inicial, consiguen desterrar su dependencia del alcohol. También en el caso de instituciones religiosas el tipo de relación va más allá del propuesto por la oferta-demanda, porque involucran las convicciones más íntimas y personales, y se generan relaciones diferentes.²

En el fondo, las empresas se dan cuenta de que hay más elementos, además del económico, que influyen en su prestigio como marca: un taller de automóviles eficiente donde, fruto de la confianza y del servicio, no

se realizan más arreglos de los necesarios, y donde se cobra un precio adecuado, adquiere un prestigio que va más allá de la instalación de las piezas en sí. Un comportamiento poco ético daña la institución y, aunque quizá provoca una ganancia mayor a corto plazo, a largo plazo genera una insatisfacción de los clientes y una reducción de su número.

En cuarto lugar, junto a la necesidad de analizar el tipo de relación, parece clave también realizar un catálogo de los grupos de personas que son sujetos de esas relaciones, enumerar lo que en inglés muchos llaman *stakeholders*: instituciones similares a la nuestra, empleados, voluntarios, autoridades civiles y sanitarias, destinatarios de los servicios y sus familias, comunidades donde actúa la institución, donantes, entre otros.

En el caso de instituciones religiosas el aspecto espiritual viene subrayado de un modo explícito, y el vínculo que se establece tiene un carácter más perdurable que los establecidos por otro tipo de instituciones, pero siempre se ha de buscar la creación y el mantenimiento de relaciones de calidad, que superan la relación entendida como mera transacción.

Cuando se habla de una imagen pública adecuada a los fines de la

² Por lo que respecta a instituciones con una identidad religiosa concreta, existen presiones que provienen de los organismos públicos que ofrecen fondos, pero no parece una buena estrategia renunciar a la propia misión simplemente para obtener recursos económicos. Algunas organizaciones han conseguido crear puentes de diálogo basados en dos aspectos: 1) la identidad religiosa viene ya dada desde el nacimiento de la organización y no es algo que se elige una vez está formada; por tanto, no es negociable; 2) los valores religiosos no son obstáculo sino que garantizan la posibilidad de buscar y establecer relaciones con personas que no los comparten, pero que los respetan (Vanderwood, 2004: 239-262).

institución, queremos decir que no cualquier imagen pública, aunque sea positiva, la beneficia. Es necesario articular de modo integrado lo que la institución es realmente, lo que dice que es y el modo en que viene percibida por los diversos públicos, empezando por el interno. Para poder comunicar el profesionalismo de una institución que, por ejemplo, reparte alimentos a personas necesitadas, no basta comunicarlo, es necesario que lo que se comunica se ajuste a la realidad. En otro caso, si se pretende erradicar la droga en una sección de la ciudad y la institución no es vista con buenos ojos por los habitantes, no puede renunciar a su misión para conseguir a toda costa el consenso popular.

Institución sin ánimo de lucro

Las definiciones de las instituciones sin ánimo de lucro varían mucho en función de la diversidad de las distintas culturas, y por ello muchos autores han preferido ceñirse al aspecto legal: aquellas que por no tener una finalidad de lucro están exentas del pago de impuestos. Esta es una definición útil desde el punto de vista práctico, pero las leyes varían según las naciones, y parece oportuno centrarse en lo que la organización es en sí. No pagar impuestos es una consecuencia de la aportación social que la organización realiza en función de su naturaleza, por ello no parece que sea una definición adecuada. Además, en algunos lugares existen organizaciones públicas estatales con ese reconocimiento, o instituciones que adoptan la fórmula jurídica *for-profit* porque no existe otra posible, pero todos los ingresos que se obtienen se invierten en la misión social. A efectos de este trabajo nos centramos en las iniciativas sociales no gubernamentales, y excluimos los organismos y entes públicos, aunque tengan un marcado carácter social, y aunque fomenten instituciones que promuevan

Comunicación institucional, por tanto, significa comunicar la identidad de una institución. Una empresa de automóviles y un banco de alimentos tienen diferencias que no son accidentales sino que pertenecen a la naturaleza de la institución, a su razón y modo de ser. Esa naturaleza determina de un modo esencial la manera de comunicar; es decir, la comunicación institucional no es un mero conjunto de técnicas que se aplican de igual modo a las diversas instituciones como si fueran contenedores o trajes que sirven universalmente: la naturaleza de cada institución aporta un modo de comunicar que es específico, aunque utilice técnicas comunes a otras.

valores o mejoras sociales. Las instituciones públicas o gubernamentales, del nivel que sean (internacionales, nacionales, regionales, locales), tienen particularidades propias que a nuestro juicio difieren de las instituciones sin ánimo de lucro nacidas de la iniciativa personal.

Por ello, pensamos que una posible definición de institución sin ánimo de lucro, centrada en su naturaleza específica, sería la aportada por Vernis (1997: 108), aunque la completemos con alguna particularidad: “una entidad constituida para prestar servicios que mejoren o sostengan la calidad de vida de la sociedad, formada por personas que aportan su trabajo voluntario para liderarla, no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, y que tiene un carácter no gubernamental”. A esta definición se le pueden añadir dos matices: a) las personas que trabajan en una *non-profit* pueden ser voluntarios o empleados, pues aunque la misión sea social, para poder sacarla adelante con profesionalidad se exige la calidad de un trabajo remunerado; b) es necesario tener en cuenta los valores que impulsan la institución, que Melandri (1996: 251-252) llama “finalidad ética”, y que son el punto de referencia de Hudson cuando la expresión “value-led organizations” para referirse a las entidades del tercer sector (1995: 33 y 39).

Entre los importantes elementos que es necesario tener en cuenta para diseñar la estrategia de comunicación interna en una organización del tercer sector, se encuentran algunas características propias que determinan unos modos concretos de comunicar. Por lo que respecta a la naturaleza organizativa cabe distinguir cuatro características que nacen del tipo de responsabilidad asumida con los diversos públicos:

1. La misión social implica una responsabilidad ante los ciudadanos, libremente asumida por parte de la institución, hasta que decide cancelarla, adaptarla o transformarla en otra misión diferente con responsabilidades sociales distintas.³ La lucha contra el paludismo en África, por ejemplo, es una misión social que implica una responsabilidad en el ámbito sanitario. Si una *non-profit* decide intervenir en este aspecto, entonces deberá adoptar un procedimiento de actuación responsable, en

el que se incluyen protocolos de calidad sanitaria, procedimientos de trabajo en la relación con las casas farmacéuticas y con los laboratorios de

³ El asociacionismo en Italia ha sufrido profundos cambios en el siglo XX, cambios que han obligado a múltiples asociaciones a adaptar su misión y sus características de funcionamiento (Pancaldi, 2003: 694-702).

investigación, financiación transparente, entre otros. Adquiere con la sociedad de cada nación un compromiso que debe respetar, y por ello es responsable ante la sociedad cuando actúa sin respetar la ética.

2. La búsqueda del bien común a través de una misión social crea también una relación con el Estado, que es quien normalmente lleva a cabo la organización y el control del tercer sector, por medio de múltiples instrumentos, como leyes u organismos públicos. La independencia necesaria de la organización, aunque sea internacional, no puede ignorar sus vínculos con las autoridades públicas de los lugares en los que interviene, a pesar de que se trate de países, regiones o municipios con una gran degradación social o con vacíos de poder.
3. El origen de los fondos es una particularidad importante, porque la mayoría de los ingresos obtenidos procede de donaciones, cuotas asociativas o financiación pública de proyectos concretos. De todas formas, hay fórmulas mixtas, como las cooperativas sociales que venden sus productos y obtienen beneficios que luego invierten totalmente en la institución, o fundaciones que reciben donaciones y las invierten en el mercado de valores para dedicar a la acción social los beneficios bursátiles que reciben periódicamente. En muchos lugares, los Estados y las instituciones públicas se han convertido en el origen más importante de los fondos, puesto que la Unión Europea, por ejemplo, o las Naciones Unidas financian proyectos importantes, apoyándose en instituciones *non-profit* para poder llevarlos a cabo con una flexible y eficaz capacidad operativa. La institución, entonces, asume responsabilidades concretas mediante la gestión adecuada de fondos que son de la sociedad y que vuelven a ella transformados en servicios.
4. El límite entre públicos internos y externos no tiene líneas definidas en las empresas comerciales, pues teóricamente dentro de los internos podrían incluirse los accionistas, los empleados, los proveedores, las empresas que proporcionan asesoramiento (abogados, consultoría), los empleados de otras empresas que forman parte del mismo grupo, etc. En las instituciones sin ánimo de lucro sucede lo mismo, con la particularidad añadida de los donantes y de los voluntarios. Algunas instituciones que promueven la donación de sangre, por ejemplo, consideran a

sus donantes públicos internos, a pesar de que sean millares, y de que el contacto con ellos se produzca un número limitado de veces en un año. Los voluntarios, por otro lado, son uno de los activos más importantes de las instituciones del tercer sector, aunque necesiten con frecuencia el complemento de personal especializado y retribuido económicamente para poder dar continuidad a su labor. Por lo general, las instituciones sin ánimo de lucro comunican públicamente la proporción de los ingresos que se invierten en su misión social y la proporción que se destina al mantenimiento de la estructura y al personal, pues es un índice que refleja el grado de burocratización y de eficacia de la inversión de los fondos.

Por lo que respecta al núcleo originario de la organización, es posible distinguir tres factores que permiten mantener su fuerza atractiva y de valor agregado inicial:

1. La motivación principal de una institución del tercer sector está ligada a los valores que se desean difundir y a los problemas que se procuran resolver; por ello, es posible utilizar los conceptos de oferta y demanda, pero no con la concepción estrictamente económica, pues la motivación de muchas instituciones supera los moldes conceptuales económicos.

La motivación principal de una institución del tercer sector está ligada a los valores que se desean difundir y a los problemas que se procuran resolver.

Algunas instituciones religiosas, por ejemplo, han sido acusadas de no resolver el problema económico de los países donde intervienen, cuando en realidad esa no es su misión, sino la del Estado. Esta acusación carece de fundamento porque mide todas las misiones de las organizaciones sin ánimo de lucro desde parámetros estrictamente financieros. Sin duda, la motivación

religiosa se encarna en proyectos que crean infraestructuras, educan a las personas y permiten la mejora de su condición social, pero la eficacia de su misión no se puede reducir a parámetros económicos. Tampoco se puede realizar ese análisis con instituciones que atienden a enfermos terminales, difunden la cultura gastronómica, promueven museos, buscan la protección del medio ambiente y de los animales o restauran obras de arte. Sin duda, es necesario medir la aportación a la sociedad para valorar la eficacia de la organización, pero utilizando criterios que

corresponden a la misión propia.⁴ En el caso de una empresa se habla del impacto sobre la ocupación, de la retribución, condiciones de higiene y seguridad, formación, entre otras. En el caso de una institución *non-profit* se habla, por ejemplo, de la reducción de pacientes con una determinada enfermedad, del número de drogadictos que consiguen la reinserción en la sociedad, de la mejora de las condiciones de higiene en una región.

2. La misión de la institución sin ánimo de lucro se desarrolla en un ámbito de donación solidaria, que atrae voluntarios y empleados. Los valores que sustentan a la misión deben ser los ejes sobre los que se configura, pues los valores compartidos son la fuerza que permite mantener unida a la organización, por ello es necesario reforzarlos a través de la comunicación interna, buscar puntos de vista comunes, fomentar el sentido de equipo y de pertenencia, construir consenso (Kouzes y Posner, 2003: 125-134).
3. Los voluntarios y empleados, cuando deciden trabajar para una institución, adquieren voluntariamente un vínculo con la misión y no pueden aislarse de ella. Ese vínculo exige no sólo compartir los valores, sino un paso más: el compromiso interior con ellos; es decir, estar dispuesto a sacrificarse para llevarlos a cabo, aún cuando supongan una renuncia a necesidades personales. El tiempo podría disminuir el sentido de este compromiso si no se refuerza de manera periódica, también a través de la comunicación interna.

Concepto de comunicación interna

Cuando se habla de comunicación interna no todos entienden lo mismo. Algunos autores se refieren a los canales a través de los cuales se transmiten los mensajes, es decir, al sistema interno de comunicación, a la red. Otros hacen referencia a las implicaciones que tienen las relaciones interpersonales en el trabajo, el proceso por el que se toman las decisiones

o el modo en que fluye la comunicación. Todos ellos son aspectos importantes, pero no deben concebirse como totalizantes, pues la comunicación interna es, en el fondo, una parte

⁴ En este sentido se está difundiendo el concepto de “balance social”, entendido como el resultado de lo que aportan las organizaciones a la sociedad, sean empresas o instituciones sin ánimo de lucro (Hinna, 2002: 413-456).

de la estrategia comunicativa, ligada a la dirección de las instituciones. Se centra en la relación con los públicos internos y trata de crear la at-

mósfera de confianza adecuada para promover la eficacia del trabajo y aunar las voluntades en torno a una información eficaz.

La institución y su lenguaje

Para conocer el tipo de comunicación adecuado a cada organización en su acción comunicativa, pensamos que es útil asimilar las organizaciones a las personas. Una abogada, un cocinero, un directivo de banca, una propietaria

El lenguaje refleja una parte de nuestra personalidad. De igual modo, las instituciones del tercer sector utilizan los mismos principios de comunicación, pero con particularidades diferentes según su identidad y su ámbito de actuación.

de una tienda de moda, un primer ministro y un taxista se expresan con lenguajes diversos dentro de la misma lengua, el castellano en el caso de Argentina. Nos sorprendería que una abogada se explicase con el lenguaje de un taxista, o que un cocinero hablase como si estuviera de frente al parlamento. No se trata de distinciones peyorativas, pues la mayor o menor categoría de las personas no está determinada por el tipo de

empleo o los bienes que poseen, sino por lo que ellas son en sí mismas. El lenguaje refleja una parte de nuestra personalidad. De igual modo, las instituciones del tercer sector utilizan los mismos principios de comunicación, pero con particularidades diferentes según su identidad y su ámbito de actuación: las instituciones que trabajan en el ámbito sanitario deben articular su comunicación en torno a los conocimientos médicos y a la incidencia social de su actividad, lo cual implica haber profundizado en ámbitos como el sentido del dolor, las relaciones familiares, la educación o la higiene. Sin duda, ese discurso comunicativo se adaptará al tipo de público que se tiene delante, pues no es lo mismo hablar con las autoridades municipales, que con enfermos de Alzheimer o con las familias de drogadictos, pero el fondo comunicativo es el mismo y responde a la identidad de la organización. Para garantizar esa continuidad es preciso que la institución articule un discurso interno y que sepa proponer su identidad de modo atractivo, empezando por sus propios empleados y voluntarios.

Ese discurso interno que se articula debe a su vez adaptarse a la edad de la organización. Las personas no se expresan y relacionan del mismo modo cuando tienen pocos años de vida o cuando son ancianas. Eso sucede también en las organizaciones del tercer sector: en los inicios, su inexperiencia influye en el modo de presentarse, quizá con una comunicación ingenua, pero muy eficaz en determinados sectores. Es una fase en la que la creatividad de la organización, su juventud y los aspectos personales se encuentran a flor de piel, pues la estructura es apenas incipiente. Cuando la institución crece y adquiere madurez, no puede seguir articulando su discurso de igual modo que antes, pues su eficacia probablemente será mayor que en los inicios, y un discurso improvisado podría transmitir lo contrario: que la calidad del servicio no ha mejorado y que sigue como en los comienzos. Por ejemplo, en la atención de víctimas de catástrofes, una institución madura debe comunicar con un lenguaje profesional adecuado, que supere el lenguaje sentimental y combativo de sus primeras intervenciones.

En este sentido, diversos autores han profundizado en las edades de las instituciones sin ánimo de lucro, y han constatado también los peligros del crecimiento. Cuando la institución es joven posee poca capacidad operativa y experiencia, el funcionamiento es informal, es difícil medir la calidad de los servicios y las funciones están excesivamente ligadas a las personas. Existe, por el contrario, un gran compromiso con la misión y un entusiasmo que dan flexibilidad y visibilidad a la organización. Cuando las instituciones crecen pueden llegar a una excesiva formalización y burocratización, que asfixia de manera progresiva la misión social, y que se traduce también al lenguaje impersonal con el que se comunica. Para evitar que la madurez signifique pérdida de flexibilidad operativa, puede ser útil considerar la institución sin ánimo de lucro como una empresa familiar que crece, cuyo futuro depende del traspaso progresivo de propiedad a las nuevas generaciones: la incorporación de sabía nueva es clave para desarrollar la institución y articular su discurso.

Quando la institución crece y adquiere madurez, no puede seguir articulando su discurso de igual modo que antes, pues su eficacia probablemente será mayor que en los inicios, y un discurso improvisado podría transmitir lo contrario: que la calidad del servicio no ha mejorado y que sigue como en los comienzos.

Bipolaridad

El crecimiento de las instituciones, desde esta perspectiva, necesita una objetivación sintética de la misión y un desarrollo de los procesos para garantizar su funcionamiento en el tiempo, a pesar de que cambien las personas que la dirigen. Nacimiento y crecimiento, juventud y madurez, se relacionan con flexibilidad y burocracia en las organizaciones. Si la flexibilidad y el grado de informalidad son excesivos, la misión no puede desarrollarse en el tiempo con eficacia, al igual que una persona adulta no puede desarrollar un trabajo eficaz si se comporta como si fuera un adolescente. Por el contrario, si la burocratización es desmesurada, la institución envejece prematuramente y se incapacita de manera progresiva para responder a nuevas oportunidades de crecimiento.

En el fondo, ambos extremos hacen referencia a lo que podemos llamar la bipolaridad de las instituciones, compuesta por los elementos estructural y personal. No podemos olvidar que las personas, con sus grandezas y sus limitaciones, dan vida a

las instituciones, toman decisiones, resuelven problemas, crean una atmósfera de trabajo, impregnan con su personalidad las tareas que realizan en la organización. El elemento personal es clave para el éxito de la organización y no es posible hablar de ésta como si fuera un ente impersonal, donde no influyesen los ánimos, el entusiasmo, la atmósfera de tensión, los deseos de realización individuales. Por ello diversas ciencias han estudiado el componente humano de las organizaciones. Enfoques desde la psicología del trabajo, el *organizational behavior*, los recursos humanos, o la sociología de la empresa, pretenden subrayar cómo influye el componente humano en la eficacia de las organizaciones, a fin de encontrar vías para potenciar sus capacidades.⁵

Por otro lado, se encuentra el ámbito organizativo o estructural: las organizaciones, para garantizar una estabilidad y una calidad operativa desarrollan procesos de actuación, jerarquías internas, modelos de funcionamiento, canales de comunicación, cadenas de mando, sedes materiales, que en cierto sentido “materializan” su misión y la concretan, a través de objetivos y planes específicos.

⁵ Por lo que se refiere a aprendizaje y motivación, por ejemplo, véase Stroh, Northcraft y Neale (2002: 59-85).

Sin duda, cada organización es diversa y tiene sus particularidades de funcionamiento, pero esa tensión entre persona y proceso debe articular también la comunicación interna: se trata de adaptar la creatividad individual a las exigencias organizativas, de

modo que éstas potencien la creatividad de cada uno, sin dejar que los procesos la sofoquen o la adormezcan. En el fondo, se trata de combinar incertidumbre y previsión, programación e inspiración, persona y estructura organizativa.

Potencialidad de la comunicación interna

La confianza en el ejercicio de la dirección

La dirección se ejerce combinando los aspectos estructurales y humanos para hacer progresar a la institución en una dirección concreta. Lo que permite conciliar ambos elementos es una visión precisa y un trabajo en equipo basado en la confianza: es decir, debe generarse un ambiente que potencie el conocimiento de las expectativas de la institución respecto a nuestro trabajo, y un cuadro objetivo que permita prever el comportamiento de la institución respecto a empleados y voluntarios. La incertidumbre, si proviene de la organización, destruye la confianza y genera barreras comunicativas. La confianza supone un conocimiento anticipado de la respuesta de la persona a la que se confía una tarea. La confianza es fruto de la coherencia en el comportamiento, que permite anticipar una acción futura del interlocutor; de ahí el interés en determinar el origen, la difusión y la verificación de la confianza.

Allert y Chatterjee (1997),⁶ opinan que el grado de confianza desarrollado entre las personas de la organización tiene su origen en el modo en que los directivos han planteado la comunicación dentro de la misma, cifrando el éxito de los directivos no sólo en su habilidad para formular una visión, escuchar, comunicar y educar, sino en la capacidad para desarrollar, mantener y consolidar de relaciones con quienes trabajan. La misión social de un ente sin ánimo de lucro crea un marco de relaciones con un alto grado de confianza, donde es preciso equilibrar la eficiencia y la satisfacción emocional,

⁶ Para estos autores las organizaciones que sobreviven en el mercado han sabido crear un clima de confianza dentro de ellas, que favorece la flexibilidad y la relación entre los distintos componentes, y las capacita para adaptarse a circunstancias cambiantes (Allert y Chatterjee, 1997: 15-17).

el aspecto racional y el emotivo, como en el caso de una institución que atiende a enfermos mentales y ayude a sus familias.

Pero la confianza debe responder a la visión antropológica sobre la que se sustentan los valores de la institución. Cuando los estudios se centran demasiado en el proceso para crear confianza sin profundizar en las causas, se hace demasiado hincapié en las habilidades personales y los talentos necesarios para generarla, cuando en realidad la clave está en el cómo se ejercitan esos talentos y cuáles son las motivaciones que los mantienen: generar confianza no es el resultado de ensamblar una serie de piezas o de poner juntas una serie de habilidades, sino la puesta en práctica de valores específicos a través de habilidades personales. Si un empleado o voluntario sabe que su superior se comporta de un modo concreto simplemente porque desea generar confianza y no por unas motivaciones más altas ligadas a la misión de la organización (como el respeto por la dignidad de los demás), esa confianza es mera técnica, y no verdadero valor que se irradie a toda la institución. Los valores tienen tanto peso en las instituciones sin ánimo de lucro, que no basta crear procesos de acuerdo con esos valores, sino estar profundamente convencido de ellos. No olvidemos que esos valores fundamentan el compromiso inicial de empleados y voluntarios, ligado al atractivo de la misión (Laporte, 2003: 86-87).

Órganos de gobierno y comunicación

Según los países y las diversas legislaciones, las estructuras de las instituciones sin ánimo de lucro cambian. Aquellas que tienen gran tamaño con frecuencia disponen de un presidente y un consejo de administración, que dan las directrices generales y ejercen mecanismos de control. Con frecuencia se busca a personas importantes o con posibilidades de representar de modo atractivo a la organización: se buscan médicos prestigiosos, premios Nobel, defensores de los derechos humanos, lí-

deres de opinión, para ocupar cargos en el consejo de administración, también llamado *board*, con el fin de dar relieve social a la institución. Este consejo suele ser muy útil en las labores de búsqueda de fondos y financiación, pues está integrado por interlocutores adecuados para representar la organización ante los poderes públicos o ante posibles donantes.

En un segundo nivel se encuentran los órganos ejecutivos, que toman

decisiones de acuerdo con las directrices generales que se les han dado. Normalmente cuentan con un presidente y un consejo, compuesto por los responsables de cada sector organizativo. A su vez, cada uno de ellos tiene diversos empleados a su cargo y distintos niveles jerárquicos por debajo, en función de la grandeza y extensión de la organización: una institución humanitaria internacional tendrá muchos más grados jerárquicos que la biblioteca de una fundación educativa promovida en un barrio de la ciudad. En algunos casos se crean federaciones, como por ejemplo los bancos de alimentos: nacen en diversas ciudades, con organismos y autonomía propios, y luego se adhieren a una federación que les ayuda a ser eficaces al compartir la información, el conocimiento y los recursos.

Por último, se encuentran las personas que coordinan de modo efectivo los servicios que los voluntarios y empleados ofrecen a la organización. Son los inmediatos superiores de los voluntarios, de las unidades que van a la búsqueda de donantes de sangre o de quienes se desplazan al lugar de una catástrofe. Según el tipo de organización y las modalidades de funcionamiento, la comunicación está más o menos descentralizada. En algunos casos, hay responsables con-

cretos por cada proyecto y no tanto por áreas. De este modo, los dispensarios médicos en una región africana, por ejemplo, pueden depender de la misma persona, que los coordina y se ocupa de hacerlos más eficaces. Esta persona “encarna” la institución y sus valores en el lugar del que se trata, y debe saber transmitirlos a empleados y voluntarios.

El gobierno de las instituciones se ejercita de modo escalonado, aunque las tendencias actuales impulsan a reducir al mínimo los escalones para potenciar la flexibilidad. Ese ejercicio escalonado del poder va desde los aspectos más genéricos hasta los más específicos. En la cúpula de la organización se discute la misión, la estrategia, cuestiones básicas comunes para todos.⁷ Los organismos sucesivos aplican esas directrices en sus respectivos ámbitos, hasta llegar materialmente a la distribución de un medicamento contra la malaria por parte de un voluntario. Las actividades que concretan la misión están relacionadas con los últimos niveles jerárquicos, mientras que las decisiones estratégicas más genéricas se relacionan con los máximos organismos y con

⁷ Nadler subraya la necesidad de tener una adecuada información y cultura organizativa que permita desarrollar la institución desde los órganos de gobierno (Nadler, 2004: 102-111).

los intermedios. La comunicación que baja en cascada de un nivel a otro debe ser eficaz y adaptarse a las particularidades de cada nivel ejecutivo.

En ese gobierno escalonado desde las cuestiones más indeterminadas hasta las más específicas, es posible distinguir: 1) líneas globales de actuación; 2) ámbito en el que se determinan las aplicaciones estratégicas de las líneas globales de actuación; 3) políticas de funcionamiento; 4) líneas de actuación ordinaria; 5) prácticas estandarizadas; 6) guías de conducta (Hodgetts y Wortman, 1975: 160).

Aunque las áreas de decisión y competencia parezcan claras, el problema se plantea cuando se debe delimitar a quiénes corresponden, qué personas o departamentos se responsabilizan de ellas dentro de la organización. Hay funciones que conllevan el seguimiento y la dirección de otras. Los ámbitos superiores implican mayor poder y control de la institución en su conjunto, y los inferiores tienen un cierto dominio sobre las posibilidades de implementación de toda decisión. Ambos son esenciales y por ello se deben combinar mecanismos de control con espacios para la libre decisión e iniciativa de los subordinados. Los voluntarios necesitan un tipo de control diverso pero igualmente efectivo que el aplicado al resto de los

empleados, y también una delimitación clara de competencias.

En la coordinación de las tareas del tercer sector existen algunas barreras comunicativas típicas:

- a) La distancia geográfica y mental es una de las barreras más frecuentes. En algunos casos se debe a que la sede de una organización se encuentra en un país y los proyectos en otro. Los directivos se inquietan porque no se realizan algunos protocolos del modo adecuado, o se envían con retraso los datos, o los trabajos se realizan con excesiva lentitud. Por eso espolean con fuerza a los que allí trabajan mediante mensajes y comunicaciones menos agradables conforme se prolongan los tiempos de realización. Quienes están coordinando los proyectos directamente se ven incapacitados para explicar a la sede central que cada dos días falta la luz, que las lluvias torrenciales se han llevado la mitad del hospital construido y que no era posible evitarlo, que en la aduana los guardias les han requisado la mitad de las medicinas, etc. Para evitar estos *cortocircuitos* comunicativos muchas instituciones

han comenzado a realizar la rotación de sus empleados y voluntarios: éstos trabajan un tiempo en la sede central para entender los procesos necesarios de coordinación, y los empleados de la sede central pasan un tiempo en las sedes de los proyectos para entender mejor las dificultades. Lo mismo sucede cuando la institución es pequeña: cinco comedores populares en la periferia de Buenos Aires pueden carecer de coordinación porque para ir de uno a otro es necesario cruzar toda la ciudad, y quienes trabajan en la sede central no creen necesaria una visita por el hecho de estar en la misma ciudad. Conviene subrayar además que la distancia puede ser no sólo geográfica sino mental, es decir, incapacidad para comprender las necesidades comunicativas y su papel en la ejecución del trabajo propio y ajeno.

- b) La atribución de méritos. Los líderes locales con frecuencia desean atribuirse los méritos de la intervención humanitaria ante las personas de esa pequeña sociedad, presentando como propio un proyecto que ha sido financiado y desarro-

llado por una organización. A veces las ONG se encuentran con personajes locales que desean utilizarlas para fines propios. Esto sucede con el jefe de una tribu en una aldea lejana de África central, y con el concejal de un barrio popular de la capital; para evitar esto, la institución debe saber comunicar su proyecto sin inmiscuirse en la política local, aunque su presencia pueda provocar malentendidos inevitables.

También los donantes pueden desear que se les atribuyan los méritos de una determinada intervención, y es importante buscar el equilibrio porque si la donación está demasiado mediatizada y dirigida a una mejora de la imagen, quizá no interese aceptarla. Cuando las empresas buscan a toda costa una presencia casi enfermiza, la acción social viene percibida como una actitud postiza y el público se da cuenta de que las empresas sólo piensan en las ventas y en su imagen, no en el bien que pueden hacer a la sociedad.

- c) Las dificultades del personal para entender qué tipo de comunicación interna es interesante y cuál es su papel en la comunicación interna de la

organización. Los niveles superiores deben identificar la información estratégica que deben transmitir a los niveles inferiores, y buscar el modo más adecuado para hacerlo. A su vez, los niveles inferiores

deben identificar qué tipo de información es relevante para que sea transmitida a los niveles superiores y enriquecer así los conocimientos de los directivos de la institución.

Criterios para decidir cómo potenciar la comunicación interna

De Narbonne (1991: 72 y 109) subraya la importancia de la comunicación externa, y concibe las estructuras internas como motores que generan información hacia el exterior. Trata de analizar los procesos de la información de origen externo que se difunde dentro de la institución, y la información que procede de la organización y se difunde fuera de ella. En este sentido es posible aunar los criterios de comunicación interna en torno a dos perspectivas: la organización como destinataria de información y la organización como generadora de información (La Porte, 2003: 160 y ss.).

1. En cuanto destinataria de información, la institución *non-profit* recibe infinitud de mensajes desde el entorno en el que se mueve. Algunos de esos mensajes provienen de instituciones o de medios de comunicación; otros tienen un carácter más personal pero no por ello menos importante: las informaciones recibidas por clientes, personal de otras instituciones, destinatarios de los servicios.

La organización debe crear instancias que desarrollen su capacidad receptiva para captar la información que viene del exterior, y para sintetizar y juzgar la validez de los contenidos de esa comunicación. Para ello existen dos vías:

- a) Recoger la información de interés para los empleados y voluntarios que haya sido difundida por los medios de comunicación y difundirla, a su vez, internamente. Un modo de llevarlo a cabo son los *dossiers* distribuidos entre el personal (especialmente los cuadros directivos), que dan a conocer las informaciones aparecidas en los medios de comunicación sobre la organización o el sector donde ésta trabaja.

También podrían servir libros y publicaciones del sector⁸ o contenidos de canales televisivos o radiofónicos.

El problema es determinar los modos de seleccionar, atribuyendo importancia a cada información según su contexto, sin dar mayor relieve a algo que puede ser más inmediato pero irrelevante; es decir, estas noticias sólo son un indicativo más y así debe ser considerado. Si los directivos dan excesivo peso a los problemas reflejados en el *dossier* de prensa, y los consideran único parámetro para juzgar la actividad de la organización, el *dossier* de comunicación pierde su utilidad porque se adentra en ámbitos que no le son propios. Un ejemplo serían los archivos de noticias sobre el sector *non-profit*, que se almacenan y clasifican de acuerdo con unos parámetros de interés en la biblioteca de un centro que atiende emigrantes.

- b) Recoger la información valiosa para la organización que llega a través del trato personal de los voluntarios y empleados con su entorno laboral. La opinión de los destinatarios de los servicios, los comentarios de los benefactores o las dificultades para desarrollar determinados programas pueden ayudar a la toma de decisiones en los niveles superiores. Para ello es necesario educar a voluntarios y empleados en detectar las informaciones que puedan ser relevantes para la organización. Pero además, deben ser capaces de transmitirlos; es decir, también presupone un canal o conducto de comunicación a través del cual puedan transmitir ese conocimiento.
2. En cuanto a la información que se genera dentro de la organización, adaptando algunas ideas de De Narbonne (1991: 72 y 109), podemos distinguir en las estructuras de los entes sin ánimo de lucro fenómenos voluntarios e involuntarios que generan o son fuente de información.

Los fenómenos voluntarios de la estructura serían proyectos, previsiones y datos de funcionamiento de la organización, del mismo modo que las características de los empleados o sus logros serían fenómenos voluntarios creados por los individuos. Entre los fenómenos voluntarios se encuentran los sistemas que almacenan información y tienen capacidad de

⁸ Por ejemplo, *Rapporto Nazionale sulla condizione dell'Infanzia e dell'Adolescenza*, Eurispes-Telefono Azzurro, Roma, 2003.

difundirla.⁹ Poseer información supone la capacidad de abstraer y adquirir conocimientos a partir de ella; por tanto, la difusión de información en la institución potencia la difusión de conocimientos. De ahí que la adquisición de conocimiento no es responsabilidad única de la dirección; se debe exigir a todos los empleados y voluntarios de los diversos niveles jerárquicos la responsabilidad por el aprendizaje personal –adquisición de conocimientos– y la aplicación de ese aprendizaje al trabajo propio. Para Tobin (1996: 157, 186 y ss.), las compañías no aprovechan suficientemente los recursos de conocimiento y las capacidades de la organización. Esta idea se puede aplicar a las instituciones sin ánimo de lucro, donde existe una dispersión mayor de conocimientos, y un número de personas que dedica tiempo parcial, estableciendo mayores relaciones con los usuarios del servicio que con los demás voluntarios o empleados. También se puede observar el problema desde otra perspectiva: las empresas comerciales son conscientes de que más de la mitad de los conocimientos y las habilidades de los empleados no redundan en favor de la organización y se emplean en actividades extraprofesionales. Teniendo en cuenta que una de esas actividades es el voluntariado, las organizaciones del tercer sector tienen que plantearse cómo conseguir que sus voluntarios empleen ese alto porcentaje de conocimientos que no utilizan directamente en su actividad profesional. Por ello, las *non-profit* deben aprender a identificar, capturar y diseminar conocimientos y capacidades de sus voluntarios para facilitar el enriquecimiento de la organización a través de un efectivo compartir. Un modo adecuado de crear una cadena de conocimiento es hacer uso de la tecnología para almacenar información, de conocimiento con efectos intra y extrainstitucionales, organizados en tres áreas:

1. *Base de datos con fuentes de conocimiento interno.* Base de datos sobre el personal de la organización *non-profit* (experiencia profesional, estudios, trabajos realizados) y sus conocimientos (especialidades), como si fuera un inventario de activos intelectuales de la organización: qué conocimientos intelectuales tiene cada miembro de la institución y qué parte de ellos podría difundirse al resto del personal como medio de enriquecimiento y mejora institucional. Por ejemplo, en una organización de protección del medio ambiente, los conocimientos sobre erosión, extinción de especies o catástrofes naturales de determinados

⁹ La creación de sistemas se considera como un fenómeno voluntario en cuanto éstos han sido diseñados por un grupo de personas dentro de la organización. El sistema que almacena información en sí no es voluntario, pero sí las personas que lo crearon.

voluntarios pueden ser fuente de ideas para toda la institución si se recogen en las bases de datos y se difunden los aspectos más útiles. Las organizaciones *non-profit* tendrán al alcance de la mano —gracias a esta base de datos— un medio de mejorar el profesionalismo de los que trabajan en la organización, evitando la falta de conexión con la realidad y el excesivo idealismo. También se pueden incluir otros contenidos de interés general: declaraciones oficiales de la organización en cuestiones de misión, identidad, historia y estructura; protocolos de trabajo; biografías y fotografías de los principales directivos; informaciones sobre programas, productos, servicios, etc.; estadísticas sobre recursos, presupuestos, servicios ofrecidos, grupos de públicos relacionados con la organización; líneas generales de actuación ante problemas actuales; opinión de los principales dirigentes sobre esos problemas; explicación de cómo la organización maneja actualmente problemas similares; descripción en profundidad de los públicos internos de la organización y de los medios existentes para comunicarse con ellos; determinación de las actuaciones de los empleados, usuarios y voluntarios en torno a esos problemas.

Las *non-profit* deben aprender a identificar, capturar y diseminar conocimientos y capacidades de sus voluntarios para facilitar el enriquecimiento de la organización a través de un efectivo compartir.

2. *Archivo de fuentes externas de conocimiento.* Inventario de los conocimientos y las personas relevantes que están relacionadas con la organización, pero no forman parte de ella, como empresas farmacéuticas en el caso de una institución de lucha contra el cáncer, o expertos de gran prestigio en el área geográfica donde se trabaja. También se incluirían referencias y evaluaciones de artículos de publicaciones industriales y profesionales, noticias sobre la institución publicadas o difundidas por los medios de comunicación, informaciones sobre cursos de especialización, congresos, organizaciones similares, puntos de referencia profesionales dónde adquirir conocimientos, fuentes de información en la internet, revistas especializadas del tercer sector. En cualquier caso, son importantes las referencias de agencias profesionales de comunicación que han trabajado en el sector *non-profit*, consultores o puntos de referencia similares, listado y análisis de los periodistas que cubren las informaciones del área social en

la que trabaja la organización, grupos organizados que apoyan o se oponen a la organización, resultados de sondeos de opinión pública, listas de agencias gubernamentales con descripciones sobre su modo de funcionar, copias de las disposiciones legislativas más significativas, partidas de presupuesto gubernamentales.

3. *Centro interno de formación y medios técnicos de aprendizaje.* Archivo de oportunidades de aprendizaje que ofrece la organización: biblioteca propia, cursos en una universidad, conferencias vía satélite, seminarios.¹⁰ Si se desea formar de modo continuo a empleados y voluntarios parece oportuno desarrollar este aspecto con la misma profesionalidad con que se desea ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. Puesto que suelen suponer un costo considerable, las instituciones *non-profit* podrían buscar medios avanzados sólo para momentos puntuales, mediante la colaboración de otras instituciones o de empresas que los tengan y los cedan para actividades con fines sociales.

Dentro del ámbito de fenómenos involuntarios que generan información se encontrarían los incidentes, defectos de producción, rumores, campañas hostiles contra la organización, accidentes, pequeños acontecimientos sociales, etc. Estos sucesos pueden acontecer en una organización y se convierten de forma involuntaria en contenido de noticias que se difunden externa o internamente. Aunque se trate de fenómenos involuntarios, la organización tiene que diseñar modalidades para afrontarlos en el momento en que aparecen.

Desarrollo de la comunicación interna

Como hemos visto, la comunicación interna es parte integrante de la dirección estratégica de una organización. Al ser parte de su comunicación institucional, ocupa un puesto de pri-

mer orden en las decisiones directivas. Si no se adapta a las necesidades organizativas o simplemente no se perfila como arma estratégica, la comunicación interna se convierte en una barrera o en un conjunto de canales vacíos de contenido, que serán utilizados aleatoriamente, sin propósito determinado, guiados por necesidades personales o problemas concretos, no por una visión coordinada.

¹⁰ La biblioteca del Ufficio Studi e Documentazione della Caritas di Roma, por ejemplo, es una fuente de aprendizaje para los voluntarios y empleados de la institución, que pueden utilizarla cuando deseen, del mismo modo que las grandes empresas comerciales disponen de bibliotecas internas para sus empleados.

Por tanto, no delinear una estrategia de comunicación interna, no decidir, en el fondo supone ignorar un elemento esencial.

El departamento de comunicación, en muchas organizaciones, coordina todas las relaciones comunicativas con los públicos, incluido el público interno. Cuando una organización tiene dimensiones reducidas, quizá no disponga de un departamento concreto, pero es conveniente que sí determine quién realizará esas tareas porque son excesivamente importantes como para abandonarlas: el diseño de los planes comunicativos permite dar una imagen unitaria a la vertiente social de la organización, existente en cada una de sus actividades.

El departamento de comunicación es capaz de analizar los flujos de comunicación de la organización y trazar un diseño para alinearlos con los objetivos y las necesidades de los directivos en sus relaciones con el resto del ente *non-profit*. Ese diseño normalmente es bidireccional, pues también estudia las necesidades y opiniones de los empleados, voluntarios, socios y benefactores, descubriendo el tipo de información que esperan recibir.

El diseño comunicativo proporcionado por el departamento, los procesos, los canales, la comunicación

interna, fomentan la unidad interna y la cohesión, y potencian un ámbito de creatividad entre quienes trabajan. Es decir, fomentan la creatividad para resolver problemas y para encontrar nuevas oportunidades de desarrollo. En el fondo, es lo mismo que sucede en las grandes empresas, que para sobrevivir necesitan fomentar la creatividad, la capacidad de encontrar soluciones a las necesidades de los clientes y descubrir nuevas áreas de expansión.

Puesto que la vertiente comunicativa está presente en cada ámbito de la organización, algunos de los instrumentos más utilizados para fomentar la creatividad contienen aspectos organizativos y comunicativos al mismo tiempo como, por ejemplo, la rotación en los puestos de trabajo, los concursos de creatividad dentro de la organización, las “tormentas de ideas”, la propuesta de problemas que exigen cambiar de un universo mental a otro, el cultivo de las capacidades artísticas de los voluntarios, el intercambio informal de ideas en contextos no laborales, el contacto directo con los destinatarios de los servicios, la realización de actividades lúdicas, entre otros.

El departamento de comunicación, entre otras funciones, difunde la información que proviene desde la

cúpula de la organización, gestiona la percepción interna de las áreas sociales donde interviene la organización, gestiona los procesos comunicativos

internos, coordina los sistemas y se comporta como propulsor de la comunicación institucional, empezando por los públicos internos.

Contribución creativa de la comunicación interna

El fomento y desarrollo de la creatividad son una garantía del crecimiento de la institución sin ánimo de lucro. La creatividad evita burocratizar y formalizar las relaciones, y da un sentido de novedad a las actividades que se realizan, aunque sean cíclicas. También dota a la organización de una energía vital que potencia en el ambiente de trabajo nuevos modos innovativos de llevar a cabo las tareas y nuevas oportunidades para impulsar la misión.

La comunicación interna interviene en diversas esferas que actúan como elementos desencadenantes de creatividad: contexto emotivo y de relación, procesos de ejecución, marcos conceptuales, conocimiento, talentos.

1. Contexto emotivo y de relación. En primer lugar, el modo de realizar la comunicación interna ayuda a crear un ambiente específico de trabajo, que se complementa con el modo de obrar y relacionarse de las personas. Ese ambiente intangible es real, pues allí se discuten de modo informal las decisiones, nacen amistades o antagonismos, se crea un sentido unitario de equipo o una fragmentación disgregadora. La comunicación puede favorecer estos procesos de modo consciente o inconsciente.
2. La comunicación sobre procesos de ejecución potencia una tendencia interna, un modo habitual de resolver los problemas, que a veces se estandariza dando cierta rigidez a la institución, pues cada vez que aparecen nuevos factores se interpretan como un problema que hay que resolver o canalizar hacia un proceso ya existente y rutinario, y no como una nueva oportunidad.
3. Marco conceptual para afrontar un problema. Si no se eligen cuidadosamente, los contenidos de la comunicación interna podrían crear un universo conceptual cerrado, un mundo donde sólo existen los

elementos contenidos en esos mensajes, un mundo del que no es posible salir para ofrecer soluciones a los problemas. Los empleados y voluntarios llegan a pensar de un modo uniforme y a entender el compromiso con la organización de modo pasivo, no activo. Se corre el peligro de resolver los problemas siempre con las mismas soluciones dadas hasta ese momento, sin buscar nuevas vías fuera del universo mental creado inconscientemente por la institución. En el fondo, buscando la unidad, se puede llegar a perder vitalidad y creatividad.

4. La información en sí, el conocimiento. El contenido de los mensajes no siempre comunica porque conforme crece la institución puede adquirir un grado de impersonalización excesivamente grande. De este modo, se *descarga* información en el sistema, se llenan de mensajes los canales de comunicación interna haciéndoles funcionar a un ritmo veloz, pero con poca eficacia porque los contenidos son cada vez más irrelevantes. Antes de comunicar algo internamente es preciso pensar a quién interesa esa información y por qué. Esto evita que a través del correo electrónico o en otros canales de comunicación interna se transmitan estadísticas, fotografías, comunicados, sin el marco conceptual adecuado para interpretarlas. Para que la información sea útil internamente muchas veces es necesario “traducirla”. En este sentido, es necesario no identificar información y conocimiento. Un artículo que analiza el tercer sector en una revista especializada no interesa a toda la organización, sino a los cuadros directivos; quizá al resto de la organización podría servir solamente un párrafo que resuma lo que allí se dice. De este modo se evita que los canales de comunicación se conviertan en inmensos archivos, en auténticos *vertederos* de conocimientos, porque con frecuencia allí van a parar contenidos sin un propósito concreto, información que se *descarga* en el sistema, porque hipotéticamente podría ser útil a alguno de los usuarios, en sentido impersonal. Con tanta información irrelevante el canal se obtura poco a poco y los conocimientos estratégicos pasan cada vez con mayor dificultad, inmersos en una corriente constante de mensajes sin sentido.

Contemplando los diversos ámbitos, es importante desarrollar mecanismos que transformen la información en conocimiento y, a su vez, instrumentos que conviertan el conocimiento en información que puede a su vez ser comunicada,

interpretada y transformada en conocimiento. Las experiencias de un médico al frente de un hospital en un campo de refugiados pueden ser muy útiles para el desarrollo de centros similares en otros países. Para ello es necesario transformar esos conocimientos de la experiencia en información que se pueda sintetizar y transmitir para que se convierta en conocimientos para quienes la conozcan.

5. Talentos. La comunicación interna puede potenciar la creatividad porque trata de crear un clima de trabajo y ofrecer las herramientas conceptuales necesarias para salir de los moldes, innovar, buscar nuevas vías a problemas perennes. En el fondo no se trata simplemente de potenciar sino de educar también los talentos creativos de los empleados y voluntarios. Potenciar solamente no basta, porque existen personas con un alto grado de genialidad, con talentos excepcionales, pero incapaces de ponerlos al servicio de un equipo. Educar esos talentos significa saber adaptarlos al contexto, a las necesidades de la organización, y no concebir las ideas propias como soluciones absolutas a los problemas, sino como propuestas –quizá geniales– que pueden ser enriquecidas y adaptadas por otros empleados o voluntarios.

Es cierto que los genios son admirados en la literatura, en las ciencias, en las artes plásticas, en la política de las naciones. Pero la genialidad es tan excepcional que sólo produce grandes resultados cuando las personas que la poseen

La comunicación interna debe potenciar la flexibilidad, el contexto enriquecedor y variado que de modo inexplicable y casi aleatorio provoca la inspiración en los empleados y voluntarios, la chispa que da luz a problemas insolubles, a vías de diálogo hasta entonces impracticables.

tienen carácter y voluntad para sacarles partido. Por ello, el desarrollo de las organizaciones con frecuencia lo llevan a cabo personas un poco menos geniales, pero con capacidad de sacar mayor fruto a su más reducida inspiración, con orden y trabajo prolongado. En este sentido, la comunicación interna debe potenciar la flexibilidad, el contexto enriquecedor y variado que de modo inexplicable y

casi aleatorio provoca la inspiración en los empleados y voluntarios, la chispa que da luz a problemas insolubles, a vías de diálogo hasta entonces impracticables. Es cierto que no es fácil medir los resultados de una estimulación de

este tipo, pero parte de la estrategia de la comunicación interna consiste en crear las condiciones comunicativas que permiten el desarrollo del pequeño genio que existe en cada miembro de la organización

Trabajo en equipo, trabajo en red

Las posibilidades tecnológicas actuales han permitido que el trabajo en equipo se transforme en un verdadero trabajo en red, donde la presencia real viene sustituida por una presencia virtual. Sin duda, todas las organizaciones necesitan de la coordinación, del trabajo en equipo que permite aportar a cada miembro sus mejores capacidades a la misión. Ese trabajo en equipo con frecuencia se realiza entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico de la organización, aunque para proyectos concretos se reproduzca la estructura jerárquica de la institución con un menor número de personas.

La identidad propia de cada institución permite diseñar una metodología específica del trabajo en equipo. Los niveles de coordinación y la variedad de actividades determinan la frecuencia y modalidad. Los miembros de una federación de bancos de alimentos, por ejemplo, tienen una gran autonomía y el trabajo en equipo es esporádico, o en torno a proyectos concretos para los que cada uno aporta una parte de las tareas. Una asociación humanitaria de mé-

dicos que ayudan en países con dificultades económicas, necesitará un compacto trabajo en equipo para destinar los recursos y para generar a su vez el trabajo en equipo dentro de cada proyecto concreto.

La tecnología puede potenciar enormemente el trabajo en equipo y la creatividad individual si sabe adaptarse a la naturaleza y las necesidades de la organización. En países con escaso desarrollo tecnológico no es posible incorporar la internet a la metodología del trabajo en equipo, hasta que no se abaraten los costos de la telefonía vía satélite. Por ello sería desproporcionado e ineficaz adaptar a estas naciones los mismos procesos de trabajo que se emplean en otros lugares con enormes posibilidades. En este sentido, no siempre tecnología es sinónimo de eficacia, pues los canales de comunicación deben servir a la organización, y el hecho de que existan no implica necesariamente que mejoren el trabajo realizado. En algunos casos se diseña una tecnología sin tener en cuenta las particularidades organizativas, y ésta se convierte en un obstáculo

que frena la creatividad y guía los procesos en otra dirección: los empleados y voluntarios, por ejemplo, acaban adaptando su modo de actuar a un programa informático concreto en vez de que el programa se adapte a las necesidades de quien lo tendría que utilizar. Lo mismo sucede con algunos adelantos tecnológicos que sirven a determinadas instituciones pero son un peso muerto para otras.

Por este motivo, pensamos que la organización debe descubrir cuáles son los criterios adecuados para desarrollar un trabajo en red, sin pensar que el sistema resuelve por sí mismo los problemas comunicativos. Cuando se habla del trabajo en red a veces se entiende como una multiplicación de contactos que en sí misma permite una mayor productividad.

Sin embargo, el trabajo en red no debe concebirse como mera multiplicación de contactos al mismo nivel porque se corre el peligro de funcionalizar las actividades y hacerlas perder su peso específico, igualando todos los elementos que hay en juego, sin distinguir la diferencia

de relaciones, la especificidad de los mensajes y la utilización adecuada del tiempo. Para sacar verdadero partido al trabajo en red, parece oportuno guiarlo desde al menos cuatro ámbitos de prioridades:¹¹

- a) Prioridad de contenidos: la imagen de la red tiende a mostrarnos al mismo nivel todos los contenidos que circulan dentro de los canales. Los contenidos, sin embargo, son distintos y tienen un peso específico. Existen informaciones confidenciales sobre drogadictos que se desean rehabilitar, sobre fondos cuyo origen es poco claro, sobre datos médicos, que exigen un modo particular de comunicación y que en algunos casos se producen en un ámbito oral. Los contenidos, por tanto, deben guiar el modo adecuado de moverse dentro del trabajo en red.
- b) Prioridad de niveles: con frecuencia la red es menos tupida entre personas que trabajan al mismo nivel porque se ocupan de sacar adelante las responsabilidades que tienen a su cargo en los niveles inferiores. Una concepción formalista de red exigiría igualdad de contactos y de intercambios

¹¹ Las prioridades en el desarrollo de la misión y la satisfacción en el trabajo son dos factores importantes para la retención de los empleados en el tercer sector (Brown y Yoshioka, 2003: 5-18).

con los miembros del propio nivel y con los miembros de los niveles inferiores, porque en el concepto de red se da mayor espacio a la comunicación transversal y menor a la jerárquica. Pero el concepto formalista-igualitario de red debe integrarse dentro del organigrama de la institución porque corre el peligro de difuminar los límites de las competencias y tratar los diversos elementos de la red como si tuvieran el mismo rango. A este respecto puede servir el concepto de una red que se desarrolla en círculos concéntricos, que corresponderían a la estructura de gobierno.

- c) **Prioridad de relaciones:** multiplicar las posibilidades de relación no es en sí mismo positivo, ya que puede desarrollarse una red de relaciones indiferentes, que no son realmente eficaces para el trabajo en equipo. La relación con los voluntarios, con los donantes y con los empleados tiene una prioridad sobre otro tipo de relaciones. Sería desproporcionado que el presidente de un museo dedicase excesivo tiempo a las personas que se ocupan de las instalaciones y a las asociaciones culturales, invir-

tiendo apenas unos minutos en los donantes de obras de arte o en los voluntarios que realizan las visitas guiadas y la promoción del museo en las escuelas. Debería dedicar más tiempo a estos últimos y desarrollar un adecuado trabajo en equipo, capaz de potenciar la misión propia de educación a través de la cultura. Lo mismo sucedería si se dedica una proporción de tiempo excesiva a relaciones con personas que no tienen una relación directa con nuestro trabajo, pero que vienen alimentadas por las posibilidades tecnológicas del correo electrónico.

- d) **Prioridad de canales:** cuando se habla de red, pensamos que no es apropiado identificarla con un sistema específico de comunicación, o con determinados canales tecnológicos, como la internet, por ejemplo. Es cierto que la internet ha revolucionado el concepto de comunicación, de espacio y tiempo, y que ha permitido el desarrollo del trabajo en red. Pero si se adopta el paradigma del trabajo en red ligado a un sistema concreto, se dificulta que la organización pueda emplear el mismo concepto con sistemas diferentes que

podrían aparecer en el futuro, o con sistemas menos desarrollados pero más útiles para la comunicación en situaciones concretas. En muchas fábricas con tecnología avanzada se utilizan canales de comunicación tradicionales, reuniones y carteleras de anuncios, pues los empleados ejercen un trabajo manual y no utilizan la computadora. Sería poco eficaz crear una cuenta de correo electrónico para cada uno de ellos y utilizarla como medio de comunicación interno. También sucedería lo mismo en un hospital donde médicos y enfermeras trabajan con maquinaria avanzada pero no utilizan la computadora a diario.

El concepto de red, por tanto, no puede unificar los canales y suprimir la variedad porque las circunstancias específicas de los diversos públicos exigen un tipo de canal determinado. Las reuniones semanales de los voluntarios de una institución educativa pueden llevarse a cabo por teléfono, con la modalidad que permite incorporar a la conversación de modo simultáneo a grupos de personas en diversas ciudades: basta un moderador que coordine la reunión y saque partido a la red de relaciones que se establece telefónicamente. Las videoconferencias y otro tipo de instrumentos también multiplican las capacidades de un trabajo en equipo, reduciendo las barreras geográficas y psicológicas entre sus miembros.

Aplicación de los principios

Los aspectos señalados suponen reconocer los límites del trabajo en red, precisamente para no absolutizarlo y para lograr un mayor rendimiento de él. Las características del trabajo en equipo son las líneas maestras que deben guiar la utilización de la tecnología para el trabajo en red. La red debe facilitar los procesos creativos del trabajo en equipo, de igual modo que el sistema nervioso y circulatorio ayudan al funcionamiento del cerebro humano sin suplantarlos.

El trabajo en red tiene una importancia decisiva en el ámbito del *non-profit* porque muchos voluntarios disponen de un tiempo muy reducido y la tecnología les permite romper barreras de tiempo y espacio, diseñando, por ejemplo, una página web a doscientos kilómetros de distancia, o ayudando desde otro país a una intervención quirúrgica urgente realizada en un campo de refugiados, gracias a una conexión vía satélite.

Para que la aplicación del trabajo en red pueda ser eficaz parece oportuno señalar al menos tres criterios integradores:

1. **Coordinación centralizada:** para que la red funcione necesita una central de energía, una persona que lidera el grupo y lo alimenta con ideas, gestionando de un modo adecuado las aportaciones de los distintos miembros.¹² Una red tupida, sin un centro estratégico, multiplica la complejidad y reduce la eficacia.
2. **Protocolos de actuación:** el diseño de unos procedimientos de trabajo en red permite anticipar y resolver dificultades semánticas, temporales, tecnológicas y organizativas. Para ello es necesario encontrar el balance adecuado que garantice la creatividad individual dentro del proceso.
3. **Creación y difusión de conocimiento:** el trabajo en red tiene como objetivo crear las condiciones para estimular las relaciones entre las personas que forman un equipo. De este modo se genera conocimiento dentro de la organización, un conocimiento que va más allá de la suma de conocimientos de los miembros de un equipo, porque fruto de la interacción se han generado nuevas ideas. La red servirá no sólo como estimulador sino también como canal difusor de los conocimientos creados

Podemos concluir señalando que las posibilidades del trabajo en red son enormes, especialmente en el sector sin ánimo de lucro. El desafío está en saber adaptarlo a las necesidades de la institución, en saber reinventarlo, guiándolo desde los valores que lo sustentan.■

¹² En este sentido puede ser útil señalar la capacidad de los directivos para generar y facilitar el conocimiento (Salipante y Aram, 2003: 129-150).

- ALLERT, J. R. y CHATTERJEE, S. R. 1997. "Corporate communication and trust in leadership". En *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 2, num 1.
- BROWN, W. A. y YOSHIOKA, C. F. 2003. "Mission attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention". En *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, num. 1.
- BRYCE, H. 1992. *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*, 2nd edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DE NARBONNE, A. 1991. *Communication d'entreprise. Conception et pratique*. Paris: Eyrolles.
- HINNA, A. 2002. "Il bilancio di missione: il bilancio sociale delle organizzazioni non-profit". En HINNA, L. (a cura di), *Il bilancio sociale*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- HODGETTS, R. M. y WORTMAN, M. S. 1975. *Administrative Policy: Text and Cases in the Policy Sciences*. New York: John Wiley & Sons.
- HUDSON, M. 1995. *Managing without profit*. London: Penguin Books.
- KOUZES, J. M. y POSNER, B. Z. 2003. *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LA PORTE, J. M. 2003. *Comunicazione interna e management nel no-profit*. Milano: Franco Angeli.
- LA PORTE, J. M. 2002. "Comunicazione istituzionale". En LEVER, F., RIVOLTELLA, P. y ZANACCHI, A. *La comunicazione. Il dizionario di scienze e tecniche*. Roma: Elledici, Editrice Las, Rai Eri.
- MELANDRI, V. 1996. "Il problema formativo nel sistema non profit". En *Nonprofit*, Anno II, num. 3, luglio-agosto.
- NADLER, D. A. "Building Better Boards". En *Harvard Business Review*, May 2004, vol. 82, num. 5.
- PANCALDI, A. 2003. "L'Associazione nel settore dell'handicap". En *Aggiornamenti Sociali*, Anno 54, num. 11, novembre.
- Rapporto Nazionale sulla condizione dell'Infanzia e dell'Adolescenza*, EURISPES-Telefono Azzurro, Roma 2003.
- SALIPANTE, P. y ARAM, J. D. 2003. "Managers as Knowledge Generators: The Nature of Practitioner-Scholar Research in the Non-profit Sector". En *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, num. 2, Winter.

Bibliografía

- STROH, L. K., NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. 2002. *Organizational Behavior*, 3rd edition. London: Lawrence Erlbaum.
- TOBIN, D. R. 1996. *Transformational Learning. Renewing your Company Through Knowledge and Skills*. New York: John Wiley & Sons.
- VANDERWOOD, J. R. 2004. "How Faith-Based Social Service Religious Organizations Manage Secular Pressures Associated with Government Funding". En *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, num. 3, Spring.
- VERNIS, A. 1997. "La gestión de las organizaciones no lucrativas". En *Barcelona Management Review*, mayo/agosto, num. 5.

