

## La función de la comunicación en las entidades que producen servicios sociales

### 1. Introducción

El fenómeno que vamos a analizar, el papel reciente de la comunicación en las organizaciones, se desarrolla en las últimas décadas en paralelo con un cambio social de mayor amplitud; este cambio no es sino la mayor presencia de la sociedad en general y de sus colectivos más activos como protagonistas en primera línea, tanto de los acontecimientos históricos, como de la contundente demanda de nuevas respuestas a los problemas sociales emergentes.

Es la propia sociedad la que se ha hecho más dinámica: desbordando sus rígidas estructuras y con su carácter abierto y cambiante reivindica una presencia activa y participativa en la historia diaria. Pero, además, esta sociedad más abierta y protagonista, es una sociedad participativa, que demanda información y transparencia.

Junto a la sociedad también se ha transformado la economía. Utilizando solamente una, quizás la más destacada, de las características con las que hoy se describen los cambios en la economía actual, no me equivocaré si elijo la **globalización**.

Desde la perspectiva de este análisis quiero destacar que “*globalización*” de la economía supone que el gestor, entre otras decisiones, separa las distintas funciones de su entramado empresarial, desplazando la producción allá donde la ventaja comparativa de su bajo coste en mano de obra es más atractiva y, en cambio, situando la función de investigación y desarrollo donde la adecuada masa crítica y alto nivel tecnológico aseguran un buen rendimiento. Solamente pretendo destacar que esta separación de funciones, que es hoy uno de los elementos integrantes de la globalización económica, hacen más relevante y primordial el papel de la comunicación en las organizaciones; esta separación descrita, exige, hace necesaria, una comunicación más desarrollada e integrada. Lo que ha sido separado por razones de estricto análisis comparativo de costes requiere que, a través de la función de comunicación, se integre en una única realidad empresarial, con idénticos objetivos, siguiendo una única estrategia y respondiendo en todo momento y lugar a una misma imagen, identidad corporativa.



Quiero completar este rápido dibujo de los cambios en el entorno de la sociedad y de la economía con una breve alusión a algo todavía más concreto y ya presente en el mundo de las organizaciones empresariales: me refiero a la llamada empresa “*virtual*”.

Con esta denominación nos referimos a un nuevo tipo de empresa con estructuras muy flexibles, ligera en su entramado organizativo y generalmente fragmentada o distribuida en emplazamientos distantes que en ocasiones puede incluir el teletrabajo; en resumen, el nuevo paradigma de la cultura de la disgregación empresarial. En este caso es totalmente imprescindible que la función de comunicación se vea reforzada hasta el extremo de responsabilizarse, desde la perspectiva interna, de lograr un sentido de pertenencia e integración en una organización unitaria y, desde una perspectiva externa, de mantener una imagen de identidad corporativa precisa y definida, que no se fragmente; y todo ello reduciendo la sensación de aislamiento mediante mecanismos de comunicación interactiva.

Estos cambios en la sociedad y en la economía han requerido una respuesta en las organizaciones: la creación, implantación y desarrollo de la función de comunicación, tanto interna como corporativa, al tiempo que se ha ido consolidando una nueva profesión capaz de dar una respuesta a esta demanda: los responsables de comunicación.

## **2. Etapas de la función de comunicación en las organizaciones**

Sin pretender una delimitación definitiva de la historia por la que ha pasado la comunicación en las organizaciones y con una finalidad puramente analítica, estableceré al menos tres etapas: etapa de iniciación; etapa de creación y etapa de desarrollo. Sin duda que a veces, en situaciones concretas, se entremezclan características y comportamientos que corresponden a distintas etapas que aquí, para clarificar nuestra exposición, separamos con nitidez.

### **2.1. Etapa de iniciación**

En la etapa de iniciación se trata solamente de poner en marcha algo, una pequeña unidad, quizás como obligación o tributo a una moda, pero que tiene el valor de reconocer por primera vez la función de comunicación dentro de la organización, si bien a gran distancia en cuanto a la consideración de su importancia al lado de las funciones clásicas de la empresa, como producción, marketing o finanzas.

Durante esta etapa inicial la función de comunicación tiene que sufrir el debate sobre su razón de ser, legitimidad, tarea y solamente obtendrá el reconocimiento de su condición de función complementaria, adicional.

Ante la carencia de profesionales del área, por la novedad de su planteamiento, se solía responder en las grandes organizaciones con la contratación de laguna figura conocida que fuese capaz de movilizar los medios y de representar, por su condición de estrella, la cara amable de la organización.

## **2.2. Etapa de creación**

En la segunda etapa, la de creación, aparecen en el organigrama de las organizaciones los departamentos de comunicación. Se ha resuelto favorablemente el problema de su legitimidad; ya no se cuestiona la función de comunicación, tanto la comunicación interna como la corporativa, si bien subsisten debates sobre su posición en el organigrama y sobre el estatus de la propia función de comunicación.

La posición inicial del departamento de comunicación no logra una dependencia directa del máximo nivel ejecutivo y su función no alcanza el reconocimiento de una función autónoma, específica y de carácter estratégico. Todavía se la considera una función complementaria de las relaciones laborales en el ámbito interno y del marketing en su dimensión externa.

Para esta segunda etapa, una vez que se agotaron los fichajes de figuras conocidas y al crearse en el organigrama la posición de forma estable, se acude a los propios profesionales de la organización y se selecciona normalmente a los considerados más idóneos por su previa experiencia en las áreas que se juzgan afines: área de recursos humanos y área de marketing.

## **2.3. Etapa de desarrollo**

Es en esta tercera etapa, que llamamos etapa de desarrollo, en la que se da una adecuada respuesta a los interrogantes todavía pendientes. Así, por lo que respecta a la posición en el organigrama de la organización, la función de comunicación, cualquiera que sea la denominación de la unidad a la que se le asigna esta tarea, se sitúa en dependencia directa del máximo responsable ejecutivo. En cuanto a la propia función ya reconocida, se convierte en una función horizontal que impregna toda la actividad y que por su naturaleza transversal no es ajena a ninguna de las áreas clásicas de la organización, hasta el extremo de incluir la política de comunicación en el conjunto de la planificación estratégica. Es decir, no se trata de una política más; es un enfoque, una visión desde la que se analiza cualquier



decisión relevante para la organización. Si antes toda decisión era básicamente estudiada y decidida en términos de coste/beneficio, ahora se añade un nuevo enfoque, el análisis en términos de incidencia sobre la imagen, sobre la identidad interna y externa de la organización.

El desarrollo de esta función es protagonizado por nuevos profesionales, especialistas en el mundo de la comunicación, que se incorporan desde fuera y que han adquirido una formación y experiencia propios de este campo.

### 3. La comunicación interna en las organizaciones

Una primera y útil aproximación al núcleo de lo que debemos entender por función de comunicación en el interior de las organizaciones puede ser la descripción, en negativo, de lo que no es la verdadera comunicación en las organizaciones.

La función de comunicación no es una simple técnica para mejorar el ambiente, el entorno de las relaciones laborales y en general el conjunto del clima laboral; esta limitada perspectiva corresponde a la etapa en la que la comunicación se entendía como herramienta, instrumento de fomento de la participación interna dentro de la política de recursos humanos de las organizaciones.

Tampoco es una mera cuestión cuantitativa, que se pretende resolver con la fórmula simple de producir y distribuir una mayor cantidad de información interna, que incluso con la mejor intención se hace llegar a todos los integrantes de la entidad con el deseo de que todo el mundo esté más y mejor informado. Sin duda que este loable objetivo, incrementando y generalizando la información, es muy favorable para el buen funcionamiento de la organización. Pero, en sí mismo, un planteamiento de la comunicación interna de esta naturaleza no sobrepasa el nivel de ser un mecanismo más dentro del conjunto de procesos de mejora de la gestión.

La función de comunicación interna supone algo más, cualitativamente distinto; es el reconocimiento e implantación en el interior de las organizaciones de una función nueva, específica, la función de comunicación, bajo la responsabilidad de una figura profesional que va consolidando su posición: el responsable de comunicación.

Esta función de comunicación supone la implementación de una política que aporta una visión no considerada anteriormente: cómo hace partícipes a todos sus miembros de una misma orientación y prioridades, qué desea proyectar al exterior, con qué valores pretende ser asimilada por el conjunto del entorno social.

### ***La función de comunicación es consustancial a la cultura de la participación***

Toda esta amplia complejidad de identidades, imágenes, percepciones, valores, debe ser algo que los responsables de comunicación aporten en el proceso de toma de decisiones del máximo nivel ejecutivo; así, la función de comunicación, entendida en este sentido global, habrá logrado hacerse presente e inspirar los procesos, directrices, prioridades y actuaciones de la organización.

Para que este proceso sea una realidad, la comunicación interna debe desarrollarse en todas las direcciones. La comunicación deberá ser descendente, emanar de la cúpula responsable y llegar a todos los integrantes del conjunto; pero igualmente deberá ser ascendente y disponer de mecanismos para que desde cualquier posición en la organización se puedan transmitir opiniones, juicios, valoraciones, informaciones susceptibles de integrarse en un conjunto global y fluido. En definitiva, la comunicación interna, para ser una realidad, requiere que la propia estructura de la organización ofrezca vehículos de comunicación en todas las direcciones, con un carácter participativo e interactivo más allá del tradicional esquema de relación superior-subordinado.

Llegados a este punto nos debemos plantear el que quizás en este momento está siendo el problema actual de la función de comunicación en las organizaciones: cómo se implanta y cuáles son los problemas que hay que resolver para su consolidación.

La respuesta puede parecer simple y por ello es necesario prestarle una mayor atención: la comunicación interna solamente es posible si su implantación se acompaña de los necesarios cambios en las organizaciones y en su funcionamiento.

La función de comunicación es consustancial a la cultura de la participación, al modelo participativo de la empresa. Han sido ya muchos los elementos que en las dos últimas décadas han venido a transformar el interior de las organizaciones. Destacaré solamente algunos de ellos: la gestión por objetivos, objetivos que surgen de una negociación y análisis compartidos; el trabajo en equipo con una asignación más flexible de responsabilidades; el acortamiento de las relaciones jerárquicas estrechando considerablemente la pirámide de responsabilidades; y presidiendo todo este conjunto el fenómeno de la participación, la evaluación permanente y desde el punto de vista salarial, al retribución por objetivos. Es en esta nueva cultura organizativa de la participación donde encuentra su lugar natural y las condiciones para su desarrollo la función de comunicación interna.



Y todo ello sin incurrir en ninguna clase de contradicción con las exigencias derivadas de la competitividad creciente y de la mejora permanente en la calidad de los productos y servicios. Por el contrario, la función de comunicación interna, con su componente participativo y motivador, refuerza y beneficia los instrumentos y técnicas de mejora de la calidad y de la competitividad. Podemos afirmar que una buena comunicación interna es funcionalmente motivadora y económicamente positiva para la cuenta de resultados.

En este contexto es fácil imaginar que la implantación y el desarrollo de la comunicación interna corre en paralelo a importantes cambios en las organizaciones. Como ya hemos señalado, pero debemos resaltar, el requisito previo es siempre la adecuada implicación de la alta dirección y la posición del responsable de comunicación en relación directa con el ejecutivo de máximo nivel, extremo imprescindible para la consolidación orgánica del departamento de comunicación. Cumplida esta exigencia ya se podrán establecer los procedimientos de comunicación interna, fijar los canales a través de los cuales la información debe circular debatir y definir los contenidos y mensajes que en cada momento se quieran lanzar y, sobre todo, fomentar actitudes de iniciativa y participación y crear hábitos en los que la comunicación sea protagonista.

Sin pretender entrar en el detalle instrumental de las exigencias que deberán ser adecuadamente satisfechas, permítaseme destacar que todo ello requerirá el soporte de una potente red de telecomunicaciones, un buen sistema de archivo de documentación interna y externa, y un centro de información especializado con conexión y acceso a los bancos de datos necesarios según el tipo de actividad y la dimensión de la organización.

#### **4. Una singularidad: la comunicación en una ONG**

En un primer momento la comunicación en una ONG presenta los mismos problemas, retos y posibilidades que en cualquier otra organización. También, y cada vez más, de una ONG se esperan resultados y respuestas, adecuados servicios para cubrir las demandas sociales de los grupos más vulnerables y, en definitiva, el logro de los objetivos con los que se presenta ante la sociedad de la que recaba apoyo y colaboración. Pero, sin duda, por la peculiar relación de una ONG con su entorno social siempre es exigible una reforzada transparencia en la comunicación interna y externa de este tipo de organizaciones.

La primera y más destacada característica de una ONG es el propio origen de sus recursos económicos, puestos a su disposición por la voluntaria gratuidad

de sus donantes; ello requiere, como mínimo, que en contraposición se facilite una comunicación externa detallada sobre la utilización y los resultados logrados con esos fondos. Pero además, en el caso de las ONG, las llamadas “*noticias humanitarias*”, es decir, al propia información se convierte en numerosas ocasiones en protagonista, en parte integrante de su trabajo.

La información en sí misma es un instrumento con el que las ONG trabajan, tanto utilizándola adecuadamente como facilitando tras el desastre que sirva, al menos, de acción paliativa.

Las ONG han incrementado considerablemente la atención prestada a la información y a la comunicación e toda actividad humanitaria. Han respondido potenciando sus propios medios en el mundo de la comunicación, impulsando conexiones con otras organizaciones y estableciendo acuerdos de colaboración e intercambio de información.

En todo caso las ONG a pesar del impulso dado a sus propios medios en este campo, no pueden renunciar a la gran posibilidad que para ellas representa mantener e incrementar una estrecha colaboración en el conjunto de los medios de comunicación.

Hay que señalar que no siempre son fáciles las relaciones de las ONG con los medios de comunicación; mas bien podemos afirmar que son relaciones delicadas y que pueden sufrir en ocasiones por la disparidad de enfoques y propósitos. En todo caso no podemos hablar de contraposición sino de

necesidad mutua y por tanto de matrimonio de conveniencia, en una estrecha vinculación en la que han ido surgiendo lenguajes comunes y sobre todo un respeto y confianza en el trabajo ajeno. Compatible con este intenso espíritu de colaboración entre las ONG y los medios profesionales de comunicación cabe apuntar un proceso en el que determinadas ONG están trabajando: la producción propia de material gráfico sobre sus operaciones. Con ello se pretende lograr una cierta independencia de los medios de comunicación disponiendo del propio almacenamiento de imágenes susceptibles de ser distribuidas por medios electrónicos. Sin duda los recientes progresos en el mundo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, están abriendo un futuro desbordante para que las ONG puedan llegar de un modo más rápido y directo a la sociedad a la que sirven.





## ***La información en sí misma es un instrumento con el que las ONG trabajan***

Estos procesos que en este momento solamente apuntamos están produciendo una alteración profunda en la comunicación externa de las ONG.

La propia competencia entre las ONG para hacerse merecedoras de la confianza de la sociedad y por tanto receptoras de los fondos necesarios para financiar sus actividades, hace que todas sin excepción concedan a la comunicación externa una mayor importancia y asignen parte importante de sus recursos a su propia imagen corporativa.

El objetivo común que todas comparten es idéntico: Involucrar a la sociedad en valores de solidaridad y obtener recursos con los que prestar servicios a los grupos sociales más vulnerables.

Por ello el destinatario de los mensajes de comunicación externa de una ONG es siempre universal. Todos somos destinatarios de su política de comunicación externa ya que todos, personas e incluso instituciones, somos susceptibles de ser un voluntario o un donante.

Y este destinatario, múltiple, universal, espera precisamente una comunicación impecable, rigurosa, completa y transparente sobre cómo se gestionan los fondos que la sociedad pone a disposición de una ONG, qué actividades y con qué resultados se han llevado a cabo y por último, aunque no por ello menos importante, qué principios y valores éticos inspiran al conjunto de la organización.

Las ONG deben dar una respuesta satisfactoria a esta expectativa a través de una política de comunicación rigurosa y profesional, sin renunciar a un uso creciente del ingente potencial de medios que las actuales tecnologías ponen a nuestra disposición. No hay duda que la televisión sigue siendo el medio estrella cuyo impacto, por su mayor efecto movilizador, es capaz de desencadenar impulsos en pro de las acciones humanitarias de las ONG.

Las ONG como organizaciones por lo general recientes, flexibles, ágiles, están en las mejores condiciones para establecer una acertada política de comunicación, interna y externa, desarrollando su trabajo bajo el principio de la participación y ofreciendo a la sociedad una imagen nítida y sugestiva que sea capaz de movilizar los mejores resortes de solidaridad humana y ponerlos a disposición de los grupos y colectivos más desfavorecidos por encima de cuantas contiendas, prejuicios raciales, hambre y pobreza amenazan a la humanidad.

Milagros Mateos  
Cruz Roja Española

