

laporte@usc.urbe.it

Facultad de Comunicación Social Institucional.  
Universidad de la Santa Cruz. Piazza di S. Apollinare,  
49, I-00186 Roma. Italia.

Doctor en Comunicación. Profesor de Comunicación  
Institucional.

COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD  
Vol. XIV • Núm. 1 • 2000 • 7-27

## Principios de comunicación interna en el tercer sector

### *Principles of Internal Communication in the Third Sector*

**RESUMEN:** el artículo señala algunos principios de identidad institucional y estrictamente comunicativos que ayudan a diseñar la comunicación interna de una institución sin ánimo de lucro. Entre los principios estrictamente comunicativos caben dos perspectivas: la institución como destinataria de información o como origen de información. La delimitación de estos principios favorece la eficacia de la comunicación interna, presupuesto de toda comunicación externa eficaz. Quienes realizan las tareas de comunicación deben tener una formación profesional adecuada y unos sólidos principios éticos en consonancia con los valores defendidos por la institución.

**Palabras clave:** comunicación interna, tercer sector, relaciones públicas, imagen corporativa.

**ABSTRACT:** The article addresses some essential principles about internal communication within non-profit institutions: those related to institutional identity and those related to communication. Among the communication principles it is possible a double approach: a) The information coming from outside, created out of the non-profit; b) the institution itself as the source of information. People who are in charge of communication programs need a specific knowledge to deal with those principles. Besides the specific knowledge, the ethical vision is a necessary step to build up the internal communication within non-profit organizations.

**Key words:** Internal communication, third sector, public relations, corporate image.

Vol. XIV • Nº 1 • 7  
C y S • 2001

#### 1. Introducción

El desarrollo de los medios de comunicación y el crecimiento del sector sin ánimo de lucro han tenido estrecha relación en la década de los noventa. Se

han realizado efectivos programas de comunicación social para prevenir enfermedades, promover la cultura o recoger fondos que permitan ofrecer servicios a los más necesitados. Se han desarrollado eficaces campañas de marketing social centradas en la comunicación externa de las organizaciones. Sin embargo, ha recibido menor atención una área que puede considerarse el fundamento de las actividades externas de la institución, y también de las promocionales: la comunicación interna.

En torno al concepto de comunicación interna confluyen perspectivas de distintas áreas de investigación, como comunicación organizacional<sup>1</sup>, comunicación corporativa<sup>2</sup>, *organizational behavior*<sup>3</sup>, sociología de la organización<sup>4</sup>, psicología del trabajo<sup>5</sup>, recursos humanos<sup>6</sup>, o comunicaciones de marketing integradas<sup>7</sup>. En estas líneas no se pretende delimitar aquellos ámbitos, sino aproximarse a las organizaciones sin ánimo de lucro desde un tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos; una comunicación que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recur-

<sup>1</sup> GOLDHABER, G.M., *Organizational Communication*, 6ª ed., Brown & Benchmark, Madison (Estados Unidos), 1993; CONRAD, C., *Strategic Organizational Communication*, 3ª ed., Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth (Estados Unidos), 1994. Una interesante descripción histórica de las teorías de comunicación organizacional se encuentra en DEL POZO LITE, M., *Cultura empresarial y comunicación interna*, Fragua, Madrid, 1997.

<sup>2</sup> GOODMAN, M.B., "Overview: Corporate Communication", en GOODMAN, M.B. (ed.), *Corporate Communication*, State University of New York Press, Albany (Estados Unidos), 1994; VAN RIEL, C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, Hemel Hempstead (Reino Unido), 1995; ARGENTI, P.A., *Corporate Communication*, Irwin, Boston, 1994.

<sup>3</sup> ROBBINS, S.P., *Organizational Behavior*, 8ª ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 1998.

<sup>4</sup> LUCAS MARÍN, A., *Sociología de la empresa*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1992.

<sup>5</sup> MOUNT, M.K. y BARRICK, M.R., "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, nº 44, 1991.

<sup>6</sup> BALKIN, D.B., CARDY, R.L. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R., *Gestión de los recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid, 1998.

<sup>7</sup> KOTLER, P., *Marketing management*, 9ª ed., Prentice Hall, Upper Saddle River (Estados Unidos), 1997; DUNCAN, T. y CAYWOOD, C., "The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication", en THORSON, E. y MOORE, J. (eds.), *Integrated Communications: The search for Synergy in Communication Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, Nueva Jersey, 1996; SHULTZ, D.E., TANNENBAUM, S.I. y LAUTERBORN, R.F., *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood (Estados Unidos), 1993.

sos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión.

El valor de la comunicación interna queda de manifiesto en una afirmación emblemática atribuida a un directivo de una conocida empresa del sector tecnológico: "Solamente con que Hewlett-Packard conociera lo que sabe Hewlett-Packard seríamos tres veces más productivos"<sup>8</sup>. Esta frase nos parece aplicable a las instituciones sin ánimo de lucro, un tipo de organizaciones que han sido definidas de modos distintos según tradiciones y países. En el ámbito norteamericano se utiliza, por ejemplo, un concepto muy práctico basado en la exención de impuestos que tienen estas instituciones<sup>9</sup>; en el ámbito británico es frecuente subrayar el carácter de contribución a la sociedad<sup>10</sup>; en otros lugares se centra la atención en el carácter no gubernamental, empleándose el extendido término ONG, Organización No Gubernamental. Sería excesivamente prolijo abordar las diversas definiciones del tercer sector porque la finalidad de este artículo es aportar algunos principios de comunicación interna que pueden sustentar y potenciar estrategias más amplias de comunicación. Por ello, nos fundamentamos en el rasgo más universal de las entidades no lucrativas, común a la mayoría de las definiciones propuestas: instituciones guiadas por valores distintos de la rentabilidad económica y del beneficio<sup>11</sup>.

Aplicada a una organización de estas características, la comunicación interna implica una relación entre las dimensiones cognitivas y operativas, entre el conocimiento y la actividad de la institución, que se manifiestan en la cooperación<sup>12</sup>. No se trata simplemente de elaborar informaciones y con-

<sup>8</sup> "If only Hewlett-Packard knew what Hewlett-Packard knows, we'd be three times more productive", IABC Research Foundation, *The Age of knowledge: Frontier or Fad?, A special supplement to Communication World*, San Francisco, 2000, p. 2.

<sup>9</sup> KOTLER, P., ANDREASEN, A.R., *Marketing per le organizzazioni NonProfit*, Prentice Hall International e Il Sole 24 Ore Libri, Milán, 1998.

<sup>10</sup> En este sentido es frecuente la expresión *voluntary sector*. Cfr. KENDALL, J. y KNAPP, M., "A loose and baggy monster. Boundaries, definitions and typologies", en ROCHESTER, C., HEDLER, R. y SMITH, J.D. (eds.), *An Introduction to the Voluntary sector*, Routledge, Londres, 1995.

<sup>11</sup> HUDSON, M., *Managing without profit*, Penguin Books, Londres, 1995, pp. 33 y 39.

<sup>12</sup> Cfr. DI RACO, A. y SANTORO, G.M., *Il manuale della comunicazione interna*, Guerini e Associati, Milán, 1996, p. 111. Éstos autores citan a Gherardi también para subrayar el carácter circular de las dimensiones cognitivas y operativas en la comunicación de la organización: "L'invenzione sociale dell'organizzazione ha quindi luogo entro un processo circolare e conti-

seguir su difusión mediante procedimientos organizativos, es necesario poner en relación la identidad y misión de la organización con la realidad social que tienen lugar dentro de ella. De este modo, la comunicación interna se dirige a cambiar positivamente las condiciones que facilitan las líneas de acción adoptadas por los directivos, coordinar las interacciones y dar valor añadido a las relaciones de comunicación.

En sentido amplio, las razones para llevar a cabo la comunicación interna en las organizaciones se concretan principalmente en crear fidelidad, suscitar orgullo de pertenencia a la organización, y motivar e integrar a los empleados y voluntarios. Sin embargo, Di Raco y Santoro<sup>13</sup> señalan que estas razones responden a otra más sintética y global que las justifica: intervenir en los comportamientos organizativos de modo que sean lo más cercanos y coherentes con el modelo y mecanismos de funcionamiento organizativo. A este planteamiento hay que añadir la perspectiva de la comunicación, que es más amplia y permite adoptar bases de apoyo más firmes que las operativas. Entre los posibles principios que fundamentan la comunicación interna podemos distinguir aquellos relacionados con la identidad institucional y los estrictamente comunicativos.

## 2. Principios de identidad institucional

Los principios de identidad institucional en un ente no lucrativo podrían definirse como aquellos valores sobre los que se fundamenta la institución, y que implican, por tanto, un modo de comunicar. Analizando una institución sin ánimo de lucro pensamos que es posible distinguir, al menos, los siguientes principios:

1) Solidaridad. Actitud de servicio que permite entrar en sintonía con las personas necesitadas y obrar en consecuencia para resolver su problema<sup>14</sup>. Esa capacidad de sintonizar con los usuarios externos debe ser reflejo de la capacidad de sintonizar con los usuarios internos, empleados o voluntarios.

nuo di pensiero, comunicazione, decisione ed azione" (GHERARDI, *Le microdecisioni nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1990)

<sup>13</sup> DI RACO, A. y SANTORO, G.M., op. cit, pp. 200-201.

<sup>14</sup> Cfr. AMBROSINI, M. y BARILLI, E., "Il fenomeno della formazione tra volontario e professionalità", en VVAA (Caritas Ambrosiana), *La Carità: nomi, volti, percorsi*, Franco Angeli, Milán, 1993, p. 240.

La solidaridad dentro de la propia organización es uno de los presupuestos para conseguir la solidaridad externamente sin convertir las acciones de la institución en mera campaña de imagen externa.

2) Bondad que sustenta los procedimientos sin remplazarlos<sup>15</sup>. Parece oportuno considerar la relación entre los valores implícitos y los procedimientos que componen el funcionamiento organizativo. Con frecuencia, las instituciones sin ánimo de lucro adoptan como presupuesto valores evidentes que no necesitan explicación porque son universales. Sin embargo, en algunos casos se adoptan procedimientos como si fueran parte de esos valores y tampoco necesitaran dar razón de su existencia. Cada institución sin ánimo de lucro utiliza procedimientos que presuponen la bondad de los valores sobre los que se fundamenta. Sin embargo, lo permanente en la institución son los valores implícitos sustentadores y, por tanto, no parece aconsejable que se identifiquen con un procedimiento de actuación, con un único modo de realizar las actividades. Limitar los valores a los modos, implicaría dar a la institución una rigidez perjudicial, ya que los modos de llevar a cabo la misión pueden cambiar, pero los valores que la sustentan son permanentes.

3) Distinción entre misión y cultura<sup>16</sup>. La misión hace referencia al fin genérico de la organización, que es de tipo social en este caso: se busca satisfacer una necesidad en favor del Bien Común. La cultura hace referencia al modo en que se realiza la actividad para desarrollar la misión; sería como un modo vital de llevar a cabo la misión. Esta distinción configura las acciones comunicativas internas.

4) Interés colectivo por encima del interés personal<sup>17</sup>. Puesto que la ins-

<sup>15</sup> Merlo distingue los periodos por los que atraviesan las instituciones en estrecha relación con la mayor o menor rigidez en la aplicación de procedimientos. Cfr. MERLO, A., "Applicazioni di management alle organizzazioni non profit. Il caso della Lega del Filo d'Oro", en *Nonprofit*, setiembre/diciembre 1995, p. 25.

<sup>16</sup> Cfr. HUNGER, J.D. y WHEELEN, T.L., *Strategic Management*, 5ª ed., Addison-Wesley Publishing Company, Reading (Estados Unidos) 1996, pp. 9-11. PALOM, F.J. y TORT, L., *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Espasa Calpe, Madrid, 1991, pp. 98-99.

<sup>17</sup> Cfr. PUFFER, S.M., "Career Professionals Who Volunteer: Should Their Motives Be Accepted or Managed?" en *Nonprofit Management and Leadership*, 1991, 2 (2), p. 120: "Voluntary organizations may need to choose between having happy or productive volunteers. To ensure positive affect, volunteers should be given the incentives they value. However, to ensure good performance, volunteers should be given incentives based on how their motives fit with the organization's values".

titución sin ánimo de lucro tiene una clara función social y los posibles ingresos se invierten de nuevo en sus actividades, los intereses particulares deben quedar supeditados al interés colectivo de la organización, y los intereses de la organización a los intereses de la sociedad. La misión debe estar por encima de las necesidades de voluntarios y benefactores, aunque las tenga muy en cuenta. Los voluntarios y benefactores no sirven primariamente a la organización sino a la misión que ésta realiza en la sociedad. Por ello, la organización sirve a la sociedad antes que a sí misma o, dicho de otro modo, la razón de su existencia es una necesidad social.

6) Impulso y desarrollo del compromiso interior<sup>18</sup>. Es necesario mantener vivo el compromiso interior con la misión de la organización por parte de voluntarios, empleados y donantes. Las razones que llevaron a empleados y voluntarios a acercarse a las instituciones, pueden olvidarse o diluirse con el tiempo, perdiendo su significado.

7) Respeto a la persona y oposición a considerarla como medio. Existe la tentación de afianzar la institución en los derechos humanos y en la dignidad de la persona, y utilizar al mismo tiempo la dramatización de las necesidades de los usuarios como medio para mover benefactores y voluntarios. Al utilizar el sufrimiento como medio, en cierto sentido se reduce la persona, se la circunscribe a un mero sujeto de necesidades o sufrimiento, olvidando el valor de otras dimensiones no solamente materiales que posee. Por tanto, parece oportuna la existencia de un equilibrio entre los contenidos sobre necesidades y los referidos a otras dimensiones humanas de los usuarios. El respeto a la dignidad de la persona en sí misma precede a la satisfacción de una necesidad específica<sup>19</sup>.

8) Conexión del servicio que se ofrece con la naturaleza humana. Para mejorar la prestación de un servicio social es necesario buscar la relación profunda que tiene con la necesidad y condición de los destinatarios, y transmitirlo dentro de la organización.

9) Primacía de los bienes intangibles. La organización no es una mera distribuidora de servicios sociales donde prima la gestión, sino que se ha constituido libremente y ha adquirido un compromiso con la sociedad para mejo-

<sup>18</sup> QUAGLINO, G.P., CAPELLO, S. y ROSSI, A., "Motivazione al lavoro e impegno volontario", en *Sviluppo & Organizzazione*, n° 143, mayo/junio 1994, pp. 100 y 103.

<sup>19</sup> En este sentido puede ser de interés LÓPEZ MAÑERO, C., "Criterios deontológicos en el tratamiento informativo del dolor", en *Comunicación y Sociedad*, 1997, vol. X, n° 2, pp. 125-161.

rarla a través de bienes intangibles, servicios a los más necesitados. Los bienes intangibles, por tanto, tienen primacía sobre los tangibles. Existe un orden de prioridades basado en este principio y en la misión de la organización<sup>20</sup>.

10) Prioridad de la comunicación interna. La comunicación interna debe satisfacer las necesidades de información de los públicos internos, con prioridad respecto a los públicos externos. Los contenidos de la comunicación interna, por tanto, harán referencia al fin, objeto, actividad y personal de la institución.

11) Satisfacción de necesidades como parámetro de calidad. El parámetro para medir la satisfacción de las necesidades de los usuarios se explicita a través de los objetivos y no solamente por medio de la percepción subjetiva de los destinatarios, ya que se busca satisfacer sus necesidades, no lograr una opinión favorable de la institución.

Para aplicar estos principios a la realidad de la comunicación interna Young y Post sugieren que es conveniente relacionarlos con cuatro elementos: contenidos, tiempo, continuidad y visión global<sup>21</sup>.

En los *contenidos* es preciso comunicar no solamente qué sucede en la organización, sino también las causas. Los empleados experimentan la vida ordinaria de la organización y participan de modo activo en su realización; por tanto, no considerarán como información valiosa aquella que simplemente repite lo que ellos ya conocen por su trabajo diario, sino la que añade perspectiva y aporta valor; por ejemplo, las causas que subyacen en decisiones como dar prioridad a un sector de asistencia social o modificar una actividad.

El *tiempo* es clave porque caracteriza el ritmo de trabajo de empleados y voluntarios. Es importante adaptar la comunicación a ese ritmo, rechazando la tendencia a la seguridad excesiva en favor de la inmediatez. En estrecha relación con el aspecto temporal se encuentra la *continuidad* o frecuencia de la comunicación, que facilita la cohesión, especialmente en periodos de crisis o cambio.

<sup>20</sup> Cfr. DE PREE, M., Max De Pree en *The Non-profit Leader of the Future. A seminar in Social Sector leadership*, 25-IX-1997, The Peter Drucker Foundation for Non-profit Management, p. 13.

<sup>21</sup> YOUNG, M.B. y POST, J.E., "Los ocho principios de la comunicación eficaz", en *Harvard Deusto Business Review*, 1995.

Por último, la *visión de conjunto* y su relación con las áreas de trabajo concretas de los empleados, es más necesaria con la tendencia a la globalización porque ésta impone maneras propias de comunicar ligadas a la extensión geográfica de la organización. Las entidades con proyectos sociales en diversos continentes tratan de reflejar en las publicaciones su carácter internacional, con la finalidad de afianzar los comportamientos de los voluntarios o empleados y atraer otros nuevos a través del atractivo que tiene la misión social<sup>22</sup>.

Desde esta perspectiva, es posible preguntarse si algunos aspectos que, según Howard<sup>23</sup>, mejoran las comunicaciones globales con los empleados en organizaciones transnacionales, podrían aplicarse a las entidades no lucrativas. Pensamos que es posible aplicar varios de ellos a la *visión de conjunto* que se desea transmitir internamente y que podrían sintetizarse en diez puntos: 1) conseguir el apoyo de los directivos centrales y benefactores para el plan de comunicación; 2) lograr un equilibrio entre comunicación global y local en sintonía con las prioridades del gobierno de la organización y de su estructura, sin poner en contraposición la recogida de fondos con los proyectos sociales desarrollados, o un programa social realizado en un barrio marginal con otro desarrollado en un país de otro continente; 3) solicitar la opinión de los colegas de otros países e incorporar sus ideas a los planes de comunicación, ya que gastos o inversiones frecuentes en un país pueden verse como innecesarias en otro y los modos de comunicar tienen rasgos propios en cada lugar; 4) estudiar a fondo los diversos países y conocer la especificidad y riqueza de los empleados que allí trabajan, pues los voluntarios no responden a los mismos estímulos en todas partes, y hay valores culturales arraigados en algunas culturas que pueden enriquecer la cultura de la organización en otras naciones; 5) contratar personal del lugar, cuando sea posible, para llevar a cabo la comunicación local; 6) procurar que los encuentros directos interpersonales sean fundamento y soporte de la estrategia de comunicación interna: los directivos intermedios deben formar parte de esa comunicación interpersonal tanto con benefactores como con empleados y voluntarios; 7) utilizar materiales impresos o correo electrónico para reforzar la comunicación interpersonal; 8) fomentar el frecuente uso de imágenes para mostrar el *rostro global* de la organización, como pueden ser fotografías de destinatarios agradeci-

<sup>22</sup> Un ejemplo es *Notizie di Volontariato Internazionale per lo Sviluppo*, año XIII, nº 1, marzo 1999 o *Cooperación Internacional, Memoria de Actividades 1997*.

<sup>23</sup> HOWARD, C.M., "How to Communicate With Global Employee Audiences", en VV.AA. *Employee Communication: The Comprehensive Manual for Those Who Communicate With Today's Employees*, Lawrence Ragan Communications, Chicago, 1996, pp. 306-309.

dos en diversos continentes o de construcciones y proyectos materiales realizados por la institución; 9) emplear tecnología adecuada para informar a los propios empleados con rapidez cuando existen noticias imprevistas sobre la organización en los medios de comunicación, de modo que cada voluntario o empleado pueda estar en condiciones de ser un portavoz; 10) dedicar tiempo y esfuerzo a transmitir la cultura y valores de la institución a los nuevos empleados, sean directivos o no; esto implica acciones coordinadas, no aisladas, atención personal e inversión de recursos, que a su vez favorece la solidez de la organización.

Estos diez aspectos adquieren unidad de sentido cuando se sitúan dentro de un plan de comunicación dirigido a públicos concretos de la organización y desarrollado escalonadamente en el tiempo.

### 3. Principios estrictamente comunicativos

De Narbonne<sup>24</sup>, al tratar sobre comunicación empresarial subraya la importancia de la comunicación externa, y concibe las estructuras internas como motores que generan información al exterior. Profundiza en 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. Desde esta perspectiva, es posible acotar dos campos: la organización como generadora de información y la organización como destinataria de información.

#### 3.1. Destinataria de información

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

La organización puede crear instancias que desarrollen su capacidad receptiva para captar la información que viene del exterior, sus posibilidades

<sup>24</sup> Cfr. DE NARBONNE, A., *Communication d'entreprise. Conception et pratique*, Eyrolles, París 1991, pp. 72 y 109.

de sintetizar y juzgar la validez de los contenidos de esa comunicación. Para ello existen fundamentalmente dos principios de acción:

1) Recoger la información de interés para los empleados y voluntarios que haya sido difundida por medios de comunicación externa y difundirla, a su vez, internamente. Un modo de llevarlo a cabo son los *dossiers* (impresos o electrónicos) distribuidos entre el personal, especialmente los cuadros directivos. Estos *dossiers* dan a conocer las informaciones aparecidas en los medios de comunicación sobre la organización o el sector donde trabaja. Un ejemplo serían los archivos de noticias sobre el sector no lucrativo que se almacenan y clasifican de acuerdo con unos parámetros de interés para un centro de investigación de una universidad<sup>25</sup>.

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, las noticias difundidas por los medios de comunicación 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 disminuye su utilidad porque se adentra en ámbitos que no le son propios.

2) 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 a detectar las informaciones que puedan ser relevantes para la organización. Pero además, deben tener la posibilidad de transmitir las; es decir, implica la creación de un canal o conducto de comunicación a través del cual puedan transmitir ese conocimiento a los niveles superiores.

### 3.2. Generadora de información

En cuanto a la información que se genera dentro de la organización, adap-

<sup>25</sup> Un ejemplo es Ce.R.G.A.S. *Rassegna Stampa Hanno scritto del Nonprofit in Bocconi, 1995/1996/1997/1998* (primer semestre) Università Bocconi, Milán, 1998. La universidad está interesada en que sus profesores aparezcan en los medios de comunicación para alcanzar prestigio, y el Ce.R.G.A.S. desea constituirse como punto de referencia para la investigación sobre *non-profit* en Italia.

tando algunas ideas de Narbonne<sup>26</sup>, podemos distinguir en las estructuras de los entes sin ánimo de lucro dos tipos de fenómenos, voluntarios e involuntarios, que generan información y favorecen la comunicación.

### 3.2.1. Fenómenos voluntarios

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 difundirla. 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; es necesario transmitirla a los niveles inferiores: cada empleado o voluntario es responsable del incremento en su aprendizaje personal, de adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos al propio trabajo. Según Tobin<sup>27</sup>, las organizaciones no aprovechan suficientemente los recursos de conocimiento y las capacidades que poseen. 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 e interactúa más 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 conocimientos y habilidades de los empleados no redundan en favor de la organización y se emplean en actividades extra-profesionales<sup>28</sup>. Teniendo en cuenta que una de esas actividades extra-profesionales es el voluntariado, las organizaciones del tercer sector tienen que plantearse cómo conseguir que sus

<sup>26</sup> Cfr. DE NARBONNE, A., op. cit., pp. 72 y 109.

<sup>27</sup> Cfr. TOBIN, D.R., *Transformational Learning. Renewing your Company Through Knowledge and Skills*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 2.

<sup>28</sup> La formación y el desarrollo personal de los voluntarios se puede enfocar desde la perspectiva de promover las capacidades que no utilizan normalmente en su trabajo y son válidas para la institución *non-profit* o desarrollar aplicadas al sector sin ánimo de lucro los conocimientos que ya tienen por su trabajo profesional. Cfr. FISHER, J. C. y COLE, K. M., *Leadership and Management of Volunteer Programs*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, pp. 98-100.

voluntarios empleen ese alto porcentaje de conocimientos que no utilizan directamente en su actividad profesional. Por ello, las entidades no lucrativas 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. El modo adecuado de crear una cadena de conocimiento es hacer uso de la tecnología para almacenar información. Algunas organizaciones de voluntariado británicas lo han desarrollado con éxito<sup>29</sup>.

Una de las cuestiones fundamentales que se plantea es cómo determinar el proceso de creación de una cadena de conocimiento con efectos intra- y -extra institucionales. Una de las soluciones posibles es crear cuatro áreas, adaptando algunos planteamientos de Tobin<sup>30</sup>, a las instituciones sin ánimo de lucro. Estas cuatro áreas no se identifican con la comunicación interna pero proporcionan las bases del conocimiento compartido en la institución:

1) *Base de datos con fuentes de conocimiento interno*. Es una base de datos sobre el personal de la organización (experiencia profesional, estudios, trabajos realizados) y sus conocimientos (especialidades), como si fuera el inventario de los activos intelectuales de la organización. Es similar al SIRH o Sistema de Información de Recursos Humanos<sup>31</sup>, pero no desde la perspectiva de buscar un voluntario adecuado para determinado tipo de tarea, sino desde otra diferente: 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 civil, los conocimientos de determinados voluntarios sobre seísmos o catástrofes naturales pueden ser fuente de conocimiento para toda la institución si se recogen en las bases de datos y se difunden en el resto de la organización. Las instituciones no lucrativas tendrán al alcance de la mano gracias a esta base de datos un medio de mejorar la profesionalidad de los que trabajan en la organización, evitando posibles faltas de conexión con

<sup>29</sup> LUCK, M. y GOLDBER, P., "What is 'IT'? Information technology management in voluntary and non-profit organizations", en OSBORNE, S.P. (ed), *Managing in the Voluntary Sector*, International Thomson Business Press, Londres, 1996, pp. 168-169. Estos autores analizan fundamentalmente la informatización del trabajo en el voluntariado británico, descubriendo los errores más corrientes en la aplicación de tecnologías en este sector, fundamentalmente la falta de apoyo técnico para hacer funcionar el sistema y educar a los voluntarios y empleados en su utilización.

<sup>30</sup> Cfr. TOBIN, D.R., op. cit., pp. 157, 186 y ss.

<sup>31</sup> Cfr. BALKIN, CARDY, R.L. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R., op. cit., p. 451.

la realidad o excesivo idealismo<sup>32</sup>. 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 comunicar con ellos; determinación de las actuaciones de los empleados, usuarios y voluntarios en torno a esos problemas.

2) *Archivo de fuentes externas de conocimiento*. Es un inventario de los conocimientos y especialistas que están relacionados con la organización, pero no forman parte directa de ella, como proveedores de alimentos de una institución de lucha contra el hambre, 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 donde adquirir conocimientos, fuentes de información en Internet, revistas especializadas del tercer sector. De cualquier modo, son interesantes las referencias de agencias profesionales de comunicación que han trabajado en el tercer sector, consultores o puntos de referencia similares, listado y análisis de los periodistas que cubren las informaciones del área social en el 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*. Es un archivo donde se recogen las oportunidades de aprendizaje que ofrece la organización: biblioteca propia, cursos en una universidad, conferencias vía satélite, seminarios<sup>33</sup>. Si se desea formar

<sup>32</sup> Cfr. SOGGE, D., "Escenarios y elecciones", en SOGGE, D. (ed.), *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*, Icaria, Barcelona, 1998, p. 41.

<sup>33</sup> 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.

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.

4) *Medios técnicos de aprendizaje*. Hacen referencia al conjunto de medios tecnológicos que tiene la organización para el aprendizaje (vídeo, instalaciones multimediales), incluyendo otras bases de datos de referencia, etc. Puesto que suelen suponer un coste considerable, las instituciones no lucrativas pueden disponer de esos medios para momentos puntuales, mediante la colaboración de otras instituciones o de empresas que los tengan y los cedan para actividades con fines sociales.

### 3.2.2. Fenómenos involuntarios

Dentro del ámbito de fenómenos involuntarios que generan información se encontrarían los incidentes, defectos de producción, rumores, campañas hostiles contra la organización<sup>34</sup>, accidentes, pequeños acontecimientos sociales, etc. Éstas y otras circunstancias son posibles en una organización y se convierten de forma involuntaria en contenido de noticias sobre la institución que se difunden externa o internamente.

1) El *rumor* es uno de los fenómenos involuntarios más frecuentes que distorsiona la experiencia de la realidad e información ofrecida por las bases de datos. Este hecho debe considerarse en profundidad antes de poner en marcha un plan de comunicación, especialmente en organizaciones no lucrativas, donde la prestación del servicio exige un alto grado de interrelación entre los empleados<sup>35</sup>. Por ello, interesa habilitar un proceso que permita periódicamente conocer los rumores que circulan por la organización y detectar cómo pueden influir en la comunicación interna. Un modo de reco-

<sup>34</sup> Cáritas, por ejemplo, ha sufrido la persecución y el asesinato de varios de sus miembros por parte de las milicias pro-indonesias en Timor Oriental. Cfr. *International Herald Tribune*, 10-IX-1999.

<sup>35</sup> FOMBRUN, C.J., *Reputation. Realizing Value From The Corporate Image*, Harvard Business School, Boston, 1996, pp. 156-157. Fombrun apunta que los rumores normalmente se desarrollan en tres fases: 1) simplificación de los hechos y pérdida de los detalles; 2) exageración de lo acontecido, provocando que algunos detalles adquieran más peso que otros e incrementen el contenido dramático de la historia; 3) interpretación que cambia el sentido del rumor en función de los estereotipos, como reflejo del punto de vista personal. Cfr. MAZO, E., "El rumor, arma de doble filo", en *Ipmark*, nº 484-485, 1-30 abril 1997, p.42.

ger rumores es la activación de algún sistema informal, acorde con su naturaleza: un lugar donde los empleados puedan preguntar sobre la veracidad de un rumor; un sistema para recoger rumores de modo anónimo y darlos a conocer públicamente junto a una posible respuesta; reuniones informales con los empleados en las que pueden preguntar acerca de los rumores a sus inmediatos superiores. Los voluntarios, en las instituciones sin ánimo de lucro, son una fuente de información excelente acerca de los rumores que entran y salen de la organización.

2) Otro de los fenómenos involuntarios que conviene tener en cuenta es la ausencia o presencia del *humor*. El humor, según Lundberg<sup>36</sup>, contribuye a crear un clima de responsabilidad compartida, reduce el estrés y favorece la productividad. Además de mejorar la satisfacción de los empleados y de aliviar tensiones innecesarias, el humor aumenta la comunicación y humaniza el lugar de trabajo; por ello es oportuno emplear técnicas para descubrir los sucesos agradables y familiares que tienen lugar en torno a la organización y promover de modo consciente el humor en las reuniones y encuentros con los empleados, adaptándolo según las circunstancias. La tensión observada en organizaciones no lucrativas, fruto de las innumerables necesidades que tratan de cubrir, no es beneficiosa para empleados y voluntarios; quizá puede disminuirse aplicando algunas técnicas sociológicas de comportamiento grupal para introducir humor en el lugar de trabajo, aumentar la satisfacción y mejorar la calidad del servicio ofrecido. El humor es uno de los factores que los voluntarios más aprecian en las entidades no lucrativas, ya que ofrece recursos para afrontar psicológicamente problemas graves que se puedan presentar y para los que faltan recursos materiales<sup>37</sup>.

Los fenómenos voluntarios se relacionan estrechamente con algunos elementos intangibles, de tipo psicológico e interpersonal, que sirven de cohesión a la organización pues favorecen las relaciones entre voluntarios y el trabajo en equipo.

<sup>36</sup> LUNDBERG, E., "Communicating Through Humor in the Workplace", en GARNETT, J.L. y KOUZMIN, A. (eds.), *Handbook of Administrative Communication*, Marcel Dekker, Nueva York, 1997, pp. 227 y 236.

<sup>37</sup> Una institución de atención a ancianos en domicilio, por ejemplo, no puede resolver todos los problemas de los usuarios, sino paliarlos y desarrollar en ellos una actitud para afrontarlos.

#### 4. Entrelazamiento de los principios

La puesta en práctica de la comunicación interna implica el entrelazamiento estratégico de los principios citados anteriormente. Un departamento de comunicación o un grupo de personas con tareas específicas dentro de la institución suelen ser los encargados de articular y diseñar el plan de comunicación interna que aprueba la dirección. Dependiendo de la dimensión de las organizaciones, el número de personas y la dedicación a tareas comunicativas serán mayores o menores, pero es importante no abandonarlas o reducirlas a meras funciones.

Aunque la situación ideal sería disponer de un departamento de comunicación, la clave del funcionamiento se encuentra en las personas que llevan adelante esas tareas. Teniendo en cuenta las aportaciones de diversos autores, los conocimientos adecuados que pensamos deba tener una persona encargada del departamento, podrían sintetizarse en los siguientes:

1) Comunicativos: conocer las formas de tratar a los públicos. Implica poseer la capacidad de hablar y expresarse públicamente, de palabra o por escrito, conocer las técnicas de comunicación y ser experto en la elaboración de mensajes para medios de comunicación específicos<sup>38</sup>.

2) Conocimientos sintéticos de áreas que ayudan a conectar con los profundos resortes de las personas que participan en el proceso comunicativo: a) psicología y sociología: no se trata de ser un experto sociólogo sino de conocer a fondo los problemas que plantean ambas ciencias dentro y fuera de la institución no lucrativa; b) economía: una comprensión del mercado y tendencias económicas, en estrecha relación con actitudes y estilos sociales de vida, que permite enraizar el ente sin ánimo de lucro en la sociedad donde trabaja y dotarlo de mecanismos económicos de supervivencia; c) historia y ciencias políticas: conocer los elementos esenciales que guían las situaciones políticas y la historia, para saber descubrir los hechos que podrían tener una trascendencia futura; d) conocimientos de ciencia y técnica, del sector donde actúa la organización (drogadicción, demencia senil, motivación laboral, etc.); e) preparación en administración y gestión para conocer mejor el ente en el que se trabaja y coordinar el trabajo de modo más eficaz: si se comprenden mejor los problemas de gestión que tienen los mandos intermedios

<sup>38</sup> También cuando se comunica dentro de la organización es necesario tener la capacidad de sintetizar la información y presentarla de modo atrayente. Cfr. McKILLIP, J., *Need analysis. Tools for the Human Services and Education*, Sage Publications, Londres, 1987, pp. 120-121.

de una entidad no lucrativa, será más fácil diseñar una comunicación interna eficaz<sup>39</sup>. Podría parecer que estos conocimientos son excesivos para un director de comunicación, pero la experiencia demuestra su necesidad: no se trata de ser expertos en todas las áreas citadas sino conocer y aplicar los fundamentos esenciales.

3) Conocimiento científico básico en áreas relacionadas con el trabajo de la propia institución, como el dolor, necesidades económicas o espirituales, defectos físicos, marginación o dificultades para la integración social. Son necesidades sociales las que deberá satisfacer la organización, pero a veces no son conocidas suficientemente por los públicos externos o internos. La rotación por los diversos puestos de trabajo y la lectura diaria de noticias especializadas o no sobre el tercer sector puede facilitar estos conocimientos.

4) Medición de efectos de la actividad institucional en la sociedad a corto y largo plazo, y búsqueda de maneras de difundir interna y externamente esos efectos cuando son intangibles. Es un modo de recoger y transmitir información sobre la contribución que el ente no lucrativo realiza a la sociedad. Si no es posible transmitir esa contribución, la institución será percibida como innecesaria por sus empleados o voluntarios y la motivación descenderá considerablemente.

5) Conocimiento de los medios aptos para comunicar en una organización no lucrativa de acuerdo con: número de personas, necesidades de voluntarios y empleados, dimensiones del ente (cuanto mayor la organización, mayor necesidad de medios), contención de gasto, contenido y avances tecnológicos.

<sup>39</sup> Un ejemplo interesante es el del Client Support and Representation Project (CSR), promovido por el National Institute of Mental Health en los Estados Unidos, que trataba de experimentar un nuevo modelo para salvaguardar los derechos de los pacientes en tratamiento psiquiátrico. El conocimiento real de los problemas que afrontan los empleados permitió descubrir que las necesidades de los pacientes no se quedaban solamente en salvaguardar sus derechos para que no se abusase de ellos o se descuidase su atención médica. Muchos de ellos tenían dificultades mentales para afrontar el mundo que les rodeaba, pero tenían también unos ámbitos aunque reducidos de decisión libre, en los que era posible satisfacerles y potenciar sus capacidades. El CSR se desarrolló como una experiencia para explorar nuevos modos de rehabilitación psiquiátrica. La puesta en práctica de un proyecto así tiene unas implicaciones para los empleados y voluntarios que lo desarrollan y sobre todo para la comunicación interna que difunde los objetivos y transmite las líneas de actuación. Cfr. MOXLEY, D.P. y FREDDOLINO, P.P., "A Model of Consumer-Driven Case Management in Psychiatric Rehabilitation", en MOXLEY, D.P., *Case Management by Design*, Nelson-Hall Publishers, Chicago, 1997, pp. 134-135.

6) Actitudes y comportamientos propios de quien desarrolla una tarea de comunicación<sup>40</sup>: a) capacidad para escuchar; b) capacidad para saberse identificar con el punto de vista de los demás; c) comprensión y aceptación del punto de vista y de la personalidad de los usuarios, benefactores y otros públicos internos; d) búsqueda de intereses recíprocos; e) flexibilidad *firme* en las discusiones; f) rapidez en el lanzamiento de ideas y propuestas; g) capacidad para conciliar los deseos de los destinatarios de los servicios con los propios métodos de trabajo; h) asistencia al usuario (público interno en este caso) en el análisis de las situaciones favorables y en las adversas; i) franqueza y claridad de opinión en las informaciones dirigidas a los públicos internos.

Las ideas propuestas para la formación son una base sólida para entrelazar en un plan de comunicación los principios estrictamente comunicativos y los de identidad institucional. Para desempeñar bien las funciones de comunicación, nos parece necesario conocer a fondo la propia institución, el entorno social en el que ofrece sus servicios y la vertiente comunicativa de las decisiones y problemas que afectan a todos los públicos relacionados con la organización. En este sentido, como señala Walter<sup>41</sup>, la formación de un director de comunicación se mueve entre un polo generalista (apertura ante los fenómenos sociales y las diversas tendencias de la organización) y otro especializado (conocimientos específicos sobre técnicas de comunicación). Es decir, se ha llegado a proponer un modelo de director de comunicación: generalista en los conocimientos de la empresa u organización sin ánimo de lucro donde trabaja y especialista en comunicación. Cada ente no lucrativo debe adaptar la formación del director de comunicación a su propia naturaleza<sup>42</sup>.

Pero no basta el conocimiento experto de los ámbitos propuestos porque en el tercer sector cobran especial importancia la misión y los valores defen-

<sup>40</sup> ROGGERO, G.A. (ed.), *Le relazioni pubbliche*, 6ª ed., Franco Angeli, Milán, 1993, pp. 133-134.

<sup>41</sup> WALTER, J., *Directeur de Communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Éditions L'Harmattan, París, 1995, pp. 145-146 y 46.

<sup>42</sup> Una institución que atienda a familias sin vivienda, debe disponer de un Dircom que sepa las técnicas esenciales de comunicación y que al mismo tiempo sea un experto en los servicios que se ofrecen, el ambiente social que afrontan las familias sin hogar y los empleados que las atienden, información inmobiliaria, ayudas económicas necesarias para una familia media, viabilidad a largo plazo de préstamos para compra de viviendas, clima de relación entre los beneficiarios y los empleados o voluntarios. Cfr. THRASHER, S.P. y MOXLEY, D.P., "Five Principles Framing Case Management Practice With Homeless Families", en MOXLEY, D.P., *Case Management by Design*, Nelson-Hall Publishers, Chicago, 1997, pp. 165 y 169.

didados por la institución. Cada organización debe plantearse la dimensión ética de sus planteamientos y, quizá, elaborar un código deontológico propio basado en el respeto a la persona. Este respeto a la persona a los destinatarios o consumidores, a los empleados, voluntarios y benefactores debe ser paradigma que impregne las actuaciones del departamento, evitando toda concepción que convierta a la persona en un simple medio para conseguir los fines de la organización o un simple destinatario de mensajes al que es necesario persuadir. El sufrimiento o las necesidades de los beneficiarios no pueden ser utilizados como eventos de marketing, porque las personas que los padecen merecen respeto: los fines sociales de la organización no justifican cualquier comportamiento para lograrlos. El paradigma ético afectará a la necesidad de respetar la verdad, de señalar a la dirección las decisiones incoherentes o contradictorias, a no ocultar lo que los empleados y voluntarios necesitan o deben saber. Una actuación coherente con este principio, proporcionará al departamento algo que no se puede adquirir de otro modo pero que es esencial para su trabajo: credibilidad. Sin credibilidad, el departamento será concebido como mero canal descendente del vértice a la base, no como un valor añadido para toda la organización.

En esta línea, la Association des Directeurs de Communication<sup>43</sup> propone unos principios deontológicos que pueden resumirse en nueve puntos: profesionalidad, apertura, responsabilidad, rigor, credibilidad, imparcialidad, integridad, independencia y solidaridad. Cada uno de ellos puede aplicarse a la propia organización cuando se está comunicando internamente.

Es posible concluir señalando que el diseño de la comunicación interna de una institución sin ánimo de lucro implica la delimitación de los principios sobre los que se sustenta: principios de identidad institucional y estrictamente comunicativos. Quienes tienen la tarea de articularlos en un plan de comunicación deben tener una formación profesional específica, y actuar de acuerdo con unos principios éticos, porque la comunicación interna no es una mera función organizativa sino que impregna todas las decisiones y el servicio que se ofrece a la sociedad.

<sup>43</sup> VV.AA., *Enterprises & Medias, Association des Directeurs de Communication* (Francia), 1992, pp. 7-8.

*Bibliografía citada*

- AMBROSINI, M. y BARILLI, E., "Il fenomeno della formazione tra volontario e professionalità", en VVAA (Caritas Ambrosiana), *La Carità: nomi, volti, percorsi*, Franco Angeli, Milán, 1993, p. 240.
- ARGENTI, P.A., *Corporate Communication*, Irwin, Boston (Estados Unidos), 1994.
- BALKIN, D.B., CARDY, R.L. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R., *Gestión de los recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid 1998.
- CONRAD, C., *Strategic Organizational Communication*, 3ª ed., Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth (Estados Unidos), 1994.
- DE NARBONNE, A., *Communication d'entreprise. Conception et pratique*, Eyrolles, París 1991, pp. 72 y 109.
- DE PREE, M., Max De Pree en *The Non-Profit Leader of the Future. A Seminar in Social Sector Leadership, 25-IX-1997*, The Peter Drucker Foundation for Non-Profit Management, p. 13.
- DEL POZO LITE, M., *Cultura empresarial y comunicación interna*, Fragua, Madrid, 1997.
- DI RACO, A. y SANTORO, G.M., *Il manuale della comunicazione interna*, Guerini e Associati, Milán, 1996, p. 111.
- DUNCAN, T. y CAYWOOD, C., "The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication", en THORSON, E. y MOORE, J. (eds.), *Integrated Communications: The search for Synergy in Communication Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, Nueva Jersey, 1996.
- FISHER, J. C. y COLE, K. M., *Leadership and Management of Volunteer Programs*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993, pp. 98-100.
- FOMBRUN, C.J., *Reputation. Realizing Value From The Corporate Image*, Harvard Business School, Boston, 1996, pp. 156-157.
- GOLDHABER, G.M., *Organizational Communication*, 6ª ed., Brown & Benchmark, Madison (Estados Unidos), 1993.
- GOODMAN, M.B., *Overview: Corporate Communication*, en GOODMAN, M.B. (ed.), *Corporate Communication*, State University of New York Press, Albany (Estados Unidos), 1994.
- HOWARD, C.M., "How to Communicate With Global Employee Audiences", en VVAA. *Employee Communication: The Comprehensive Manual for Those Who Communicate With Today's Employees*, Lawrence Ragan Communications, Chicago, 1996, pp. 306-309.
- HUDSON, M., *Managing without profit*, Penguin Books, Londres, 1995, pp. 33 y 39.
- HUNGER, J.D. y WHEELEN, T.L., *Strategic Management*, 5ª ed., Addison-Wesley Publishing Company, Reading (Estados Unidos) 1996, pp. 9-11.
- IABC Research Foundation, *The Age of knowledge: Frontier or Fad?*, A special Supplement to *Communication World*, San Francisco, 2000, p. 2.
- KENDALL, J. y KNAPP, M., "A loose and baggy monster. Boundaries, definitions and typologies", en ROCHESTER, C., HEDLER, R. y SMITH, J.D. (eds.), *An Introduction to the Voluntary sector*, Routledge, Londres, 1995.
- KOTLER, P., *Marketing management*, 9ª ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 1997.
- KOTLER, P. y ANDREASEN, A.R., *Marketing per le organizzazioni Non-Profit*, Prentice Hall International e Il Sole 24 Ore Libri, Milán, 1998.

- LÓPEZ MAÑERO, C., *Criterios deontológicos en el tratamiento informativo del dolor*, en *Comunicación y Sociedad*, 1997, vol. X, nº 2, pp. 125-161.
- LUCAS MARÍN, A., *Sociología de la empresa*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1992.
- LUCK, M. y GOLDER, P., "What is 'IT'? Information Technology Management in Voluntary and Non-Profit Organizations", en OSBORNE, S.P. (ed), *Managing in the Voluntary Sector*, International Thomson Business Press, Londres, 1996, pp. 168-169.
- LUNDBERG, E., "Communicating Through Humor in the Workplace", en GARNETT, J.L.; KOUZMIN, A. (eds.), *Handbook of Administrative Communication*, Marcel Dekker, Nueva York 1997, pp. 227 y 236.
- MAZO, E., "El rumor, arma de doble filo", en *Ipmark*, nº 484-485, 1-30 abril 1997, p.42.
- McKILLIP, J., *Need analysis. Tools for the Human Services and Education*, Sage Publications, Londres, 1987, pp. 120-121.
- MERLO, A., "Applicazioni di management alle organizzazioni non profit. Il caso della Lega del Filo d'Oro", en *Nonprofit*, setiembre/diciembre 1995, p. 25.
- MOUNT, M.K. y BARRICK, M.R., "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", en *Personnel Psychology*, nº 44, 1991.
- MOXLEY, D.P. y FREDDOLINO, P.P., "A Model of Consumer-Driven Case Management in Psychiatric Rehabilitation", en MOXLEY, D.P., *Case Management by Design*, Nelson-Hall Publishers, Chicago, 1997, pp. 134-135.
- PALOM, F.J. y TORT, L., *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Espasa Calpe, Madrid, 1991, pp. 98-99.
- PUFFER, S.M., "Career Professionals Who Volunteer: Should Their Motives Be Accepted or Managed?" en *Nonprofit Management and Leadership*, 1991, 2 (2), p. 120.
- QUAGLINO, G.P., CAPELLO, S. y ROSSI, A., "Motivazione al lavoro e impegno volontario", en *Sviluppo & Organizzazione*, nº 143, mayo/junio 1994, pp. 100 y 103.
- ROBBINS, S.P., *Organizational Behavior*, 8ª ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey, 1998.
- ROGGERO, G.A. (ed.), *Le relazioni pubbliche*, 6ª ed., Franco Angeli, Milán, 1993, pp. 133-134.
- SHULTZ, D.E., TANNENBAUM, S.I. y LAUTERBORN, R.F., *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood (Estados Unidos), 1993.
- SOGGE, D., "Escenarios y elecciones", en SOGGE, D. (ed.), *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*, Icaria, Barcelona, 1998, p. 41.
- THRASHER, S.P. y MOXLEY, D.P., "Five Principles Framing Case Management Practice With Homeless Families", en MOXLEY, D.P., *Case Management by Design*, Nelson-Hall Publishers, Chicago, 1997, pp. 165 y 169.
- TOBIN, D.R., *Transformational Learning. Renewing your Company Through Knowledge and Skills*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 2.
- VAN RIEL, C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, Hemel Hempstead (Reino Unido), 1995.
- VV.AA., *Enterprises & Medias*, Association des Directeurs de Communication (Francia), 1992, pp. 7-8.
- WALTER, J., *Directeur de Communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Éditions L'Harmattan, París, 1995, pp. 145-146 y 46.
- YOUNG, M.B. y POST, J.E., *Los ocho principios de la comunicación eficaz*, en *Harvard Deusto Business Review* 1995.