




---

 PORTADA
 

---

 INFORMACIÓN GENERAL
 

---

 CONSEJO EDITORIAL
 

---

 ENVÍO DE ORIGINALES
 

---

 NÚMEROS ANTERIORES
 

---

 INDEXACIÓN BASES DE DATOS
 

---

 CREATIVE COMMONS
 

---

 BÚSQUEDAS
 

---

 CONTACTO
 

---

Google DENTRO DE C&amp;S





---

 Reseña /

Jose María LA PORTE

**Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro.**
*Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2001, 365 pp.*


---

“Los valores tienen tanto peso en las instituciones sin ánimo de lucro, que no es suficiente crear procesos de acuerdo con esos valores sino que hay que estar profundamente convencido de ellos”, afirman Fisher y Cole en su libro *Leadership and management of volunteer programs*, (p. 16).

La comunicación interna se convierte en herramienta imprescindible para fijar dichos valores en las personas que forman parte de las organizaciones sin ánimo de lucro. La relevancia de este tipo de comunicación en las non-profit es el eje central que vertebra el último libro escrito por José María La Porte, profesor de Fundamentos de Comunicación Institucional en la Facultad de Comunicación Social Institucional de la Pontificia Università della Santa Croce en Roma.

El libro está estructurado en seis capítulos. Los dos primeros proporcionan el marco teórico que encuadra la comunicación interna generada en las organizaciones. En el primero, el autor narra el nacimiento y desarrollo de las instituciones que componen el Tercer Sector; las define; establece la relación entre la comunicación global y la comunicación interna; apunta la tendencia general hacia la integración comunicativa en todos los ámbitos institucionales; y ahonda y delimita la terminología que empleará a lo largo del libro: comunicación interna, externa, corporativa, y marketing integrado.

El segundo capítulo sintetiza las aportaciones realizadas a la comunicación interna desde los ámbitos de la comunicación organizacional, el comportamiento de la organización, la sociología aplicada a las organizaciones, la psicología del trabajo y los recursos humanos. La Porte destaca la evolución de las teorías y modelos en cada uno de estos campos, resaltando aquellas que inciden en valorar a cada miembro de la organización como un fin en sí mismo, nunca como un medio. Para terminar este capítulo, el autor destaca la existencia de empresas que otorgan más importancia a los aspectos personales y otras que conceden mayor relevancia a los funcionales. Quienes gobiernan las instituciones no sólo deben conocer ambos polos y la ubicación de su organización en ellos, sino también advertir el destacado papel que desempeñan el liderazgo, la confianza y la comunicación que ellos desarrollen en la definición de su entidad en uno u otro sentido.

El tercer capítulo, trata de aplicar a los entes no lucrativos las ideas desarrolladas en los dos precedentes. Su objetivo principal consiste en reflexionar sobre cuál es la estructura comunicativa más acorde para que estas organizaciones ofrezcan mejores servicios. El capítulo consta de cuatro apartados. El primero ahonda en las labores que deben acometer los directivos de las organizaciones no lucrativas. Para ello toma como modelo la teoría del management empresarial desarrollada por Drucker, adaptándola a las peculiaridades de las organizaciones no lucrativas. El segundo, aborda los distintos modelos de comunicación interna que se genera en las non-profit. Tal variedad de modelos depende de la estructura que cada organización asuma como propia. El autor enumera los canales personales e impersonales por los que fluye la comunicación y el interés de que el contenido de la información proporcionada responda a las necesidades de cada tipo de público dentro de la institución. Para cerrar este apartado, La Porte analiza las posibilidades de las nuevas tecnologías para mejorar la comunicación interna dentro de las organizaciones no lucrativas. El tercer apartado resalta la importancia que adquiere en ellas el conocimiento de los empleados, de los voluntarios y de sus necesidades comunicativas. La motivación y el perfeccionamiento continuo son dos aspectos que deben ser fomentados desde la dirección. Para finalizar el capítulo, en un cuarto apartado, el autor subraya la relevancia de la comunicación interna en este tipo de entidades. Dice de ella que “[...] recorre toda la institución desde el vértice a la base, siendo un aspecto importante en la realización de la estrategia. Facilita la efectividad de los elementos básicos de la organización: misión, fines, objetivos, estrategias, gestión, recursos humanos, producto-servicio y destinatarios. Promueve su eficacia individualmente, y también permite la coordinación de todos ellos en orden al fin común, siendo el elemento aglutinador” (pp. 190-191). Por ello, el autor aconseja la creación de un departamento dentro de la organización que pueda encargarse de las labores mencionadas.

El cuarto capítulo, un estudio cualitativo de comunicación interna en diversas ONGs que operan en Italia, describe los problemas comunicativos detectados en las organizaciones no lucrativas analizadas. La metodología empleada consiste en sondeos y entrevistas a quince organizaciones no lucrativas representativas del Tercer Sector italiano. De todas las conclusiones a las que llega el autor, destacará las que estimó más relevantes: algunas organizaciones no conocían qué era la comunicación interna; muchas, al ser interrogadas por su identidad, apelaban a su labor; en la práctica, la mayoría de ellas realizan comunicación interna, pero sin haber profundizado en ella; tienen una gran dificultad a la hora de delimitar los distintos públicos hacia los que se encaminan sus mensajes; no existe una tendencia a involucrar a través del marketing relacional a los distintos sectores que configuran la organización; tampoco se potencia el contacto con otras entidades que trabajan en campos similares; existen canales de comunicación interna, pero el contenido de la información difundida suele ser anecdótica; las funciones propias de la comunicación interna se insertan en el departamento de relaciones con los medios; no evalúan la eficacia de este tipo de comunicación. Todo ello apunta hacia la falta de conciencia y de formalización de las labores de la comunicación interna en las organizaciones no lucrativas italianas.

Los dos últimos capítulos, tienen carácter de propuesta, pues tratan de sugerir algunas ideas prácticas para la mejora de la comunicación interna en los entes no lucrativos. En ella La Porte parte de la primacía de la

comunicación interna frente a la externa, aunque ambas deben coordinarse. Apuesta porque la comunicación debe cubrir necesidades de los públicos a los que se encamina, debe analizar la situación de la organización y debe ser programada, planificada, difundida y evaluada. El autor se detiene en cada una de estas acciones destacando los aspectos más importantes que hay que considerar para ejecutarlas.

Sin lugar a dudas, este libro, es una amplia y vasta recopilación de las características y aspectos más significativos que José María La Porte y otros autores consideran que hay que valorar y pensar al gestionar la comunicación de una institución no lucrativa. A pesar del denso contenido académico que encierra la obra, el estilo ágil y preciso del autor reconforta a los expertos de esta temática y contribuye a facilitar la lectura a profanos del área, interesados en conocer cómo mejorar la comunicación interna de las instituciones. A pesar de lo que el autor afirma, "no hay soluciones únicas y válidas para todas las organizaciones non-profit, porque la naturaleza de éstas y la prudencia en el modo de gobernarlas determinan el modo de realizar comunicación interna" (p. 343), la propuesta que él plantea en los dos últimos capítulos y las pautas presentadas por otros autores citados por él, son, además de una aportación significativa al campo de estudio de la comunicación institucional, una buena guía para cualquier organización que pretenda mejorar su comunicación interna con la intención de perfeccionarse a ella misma, a las personas que la conforman y a la labor que realiza en la sociedad.

**Hildegart GONZÁLEZ LUIS**

[Betelu13@yahoo.es](mailto:Betelu13@yahoo.es)

---

[arriba](#)