

# Comunicar la economía social: cómo difundir otra forma de emprender

*Autor: José María Herranz de la Casa*

Universidad Europea Miguel de Cervantes (Valladolid)

## **Resumen**

La gestión de la comunicación de las organizaciones de economía social, desde las cooperativas a las organizaciones sociales, no puede calificarse de muy satisfactoria, cuando las evidencias sobre la visibilidad, la imagen y la percepción de los ciudadanos es escasa, difusa y poco acorde con la realidad. Sin embargo, cada día son más las organizaciones de la economía social que están asumiendo la importancia de gestionar su comunicación con el objetivo de mostrar, sensibilizar y convencer al entorno de que otra economía y otro mundo son posibles.

*Palabras clave:* economía social, imagen, comunicación, organizaciones sociales, participación.

## **Abstract**

The management of the communication of social economy organizations, from cooperatives to non profit organizations, cannot be described as very satisfactory,

when the evidence of the visibility, image and perception of citizens is limited, diffuse and not very consistent with reality. Nevertheless, every day more social economy organizations are taking on the relevance of managing their communication with the aim of showing, sensitize and convince the citizenship that another economy and other world are possible.

*Key words:* social economy, image, communication, non profit organizations, participation.

Recibido: 30.04.2010

Aceptado: 10.05.2010

---

## **I. Introducción**

En este artículo se pretende analizar cómo es la gestión de la comunicación de las organizaciones de la economía social, desde sus dos vertientes: empresarial / de mercado —cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo y mutualidades— y solidaria / de no mercado —organizaciones sociales (fundaciones y asociaciones) —, siguiendo el criterio de CIRIEC-España (Barea y Monzón, 2002:20-21). Como se examinará a continuación son muchos los objetivos que ambas vertientes comparten, pero el fundamental es que para hacer otra economía posible, es necesario comunicar a la ciudadanía la filosofía y los valores que poseen.

Esto no es siempre posible debido a que en muchos casos, la comunicación no es una prioridad en las organizaciones. Aquellas empresas y organizaciones sociales que ya han comprendido el valor de gestionar su comunicación están beneficiándose de sus ventajas.

## **II. ¿Por qué es importante gestionar la comunicación?**

Sirva sólo como ejemplo que si una organización no consigue realizar una comunicación eficaz con su entorno exterior, le resultará más difícil persuadir a sus clientes o usuarios potenciales para que adquieran y consuman sus productos-servicios o apoyen y colaboren con sus ideas. De la misma manera, si en el entorno interior de una organización no se consigue una comunicación eficaz, resultará difícil convencer y motivar a los propios empleados, socios, o voluntarios para que participen y trabajen eficiente. Pero, ¿qué entendemos por comunicación?

El concepto de comunicación puede afrontarse desde dos puntos de vista: el primero y más utilizado es la comunicación con el significado de informar, descubrir, manifestar o hacer saber a alguien. Y el segundo, y más «olvidado», es la comunica-

ción con el significado de compartir, de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; de trato o relación entre dos o más personas. De hecho las raíces etimológicas de comunicar (*communicatio*) nos llevan hasta términos como *communico* (poner en común, compartir), *communio* (comunidad) o *communis* (común).

Se puede decir que la comunicación es mucho más que un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje hacia el receptor. La comunicación es un proceso de relación y de conocimiento del receptor, al cual implica en la respuesta, en un esfuerzo por lograr la empatía, y convertir a ambos en interlocutores. Supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y aquí es donde reside el gran salto cualitativo que deben dar las organizaciones, no sólo informar de los productos y servicios que ofrecen sino también comunicar los valores y las ideas que les identifican; no sólo conectar con sus donantes o voluntarios sino también con toda la ciudadanía.

Si centramos más el concepto de comunicación en el ámbito de las organizaciones, para realizar el recorrido sobre la gestión de la comunicación en la economía social, voy a partir de las aportaciones de dos autores, Costa y Sanz de la Tajada.

Según apunta Costa (1995: 293), *«hoy constatamos que la comunicación es el sistema nervioso central de las organizaciones, su flujo vital»*, puesto que todo el conjunto de relaciones interpersonales en la empresa y con su entorno son formas de comunicación, es decir, de influencia. Este sistema nervioso consta de ramificaciones que permiten un perfecto funcionamiento de la comunicación. En un futuro, las empresas e instituciones deben no sólo producir bienes y resultados, sino también valores, y en ese momento, los vectores de esta construcción deben ser: identidad, cultura, comunicación e imagen. (Costa, 2004: 545)

Para Sanz de la Tajada (1994: 42-44), la comunicación corporativa consta de tres dimensiones básicas: la primera, permite entrar en un análisis más profundo de lo que la organización es, y que conforma lo que denomina su «dimensión identidad» —que incluiría su filosofía, su cultura, sus valores o su misión, principalmente—; la segunda, representa lo que la organización dice que es, su «dimensión comunicación», y que proyecta a través de las estrategias, las técnicas, las herramientas y soportes comunicación; y la tercera determina lo que los públicos creen que es la organización, su «dimensión imagen», que sería su imagen percibida. Estas tres dimensiones fundamentales serán la línea argumental que permitirá ahondar en los distintos aspectos de la comunicación en las organizaciones de economía social.

Si se analiza con detenimiento a las organizaciones de economía social, por su propia naturaleza tienen una raíz más comunicacional que el resto de empresas e instituciones. Si se parte del dato de que para crear una cooperativa o una asociación es necesario un mínimo de tres personas, el concepto de comunidad, de poner en común, de compartir (raíz de la que parte la palabra comunicación) hace de estas organizaciones espacios que, en su propia esencia, son comunicantes y comunicativas. De hecho, las cooperativas basan su funcionamiento en el principio de la demo-

cracia participativa, esto quiere decir que los socios deciden en su gestión, al igual que en una asociación. ¿Qué futuro le espera a una organización que se autogestiona si no funciona un adecuado flujo de comunicación?

En este sentido, Vicente Vidal (2004:322) destaca el papel fundamental de las organizaciones sociales a la hora de comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está inserta en su propia identidad, *«Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia»*.

### **III. Las dimensiones de la gestión de la comunicación: Comunicar nuestra Identidad para generar Imágenes y Percepciones**

A partir de aquí se desarrollarán la gestión de la comunicación en las organizaciones de economía social desde las dimensiones presentadas anteriormente de Costa (2004) y Sanz de la Tajada (1994). Comenzaremos con la identidad, para seguir con la imagen y las percepciones, y finalizar con el punto que une ambas, cómo comunican su identidad para generar imágenes y percepciones propias.

#### **III.1. Sobre la identidad, filosofía y valores de la economía social**

El Centro Internacional de Investigación y de Información sobre Economía pública, social y cooperativa en España (CIRIEC-España), identifica dos subsectores dentro de la Economía Social:

1. Subsector de mercado o empresarial, donde están aquellas entidades que son empresas como las cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo y mutualidades. Estas empresas actúan en el mercado, tienen una organización democrática y la distribución de beneficios no está vinculada al capital aportado.
2. Subsector de no mercado, configurado por organizaciones microeconómicas como las asociaciones y fundaciones, que actúan fuera del mercado, y consiguen sus recursos mayoritariamente gracias a donaciones, cuotas de socios, subvenciones, etc. Este subsector se identifica claramente con el conjunto de organizaciones sociales del Tercer Sector.

Dos subsectores que comparten principios y valores que, como expone la *Carta de Principios de la Economía Social*, promovida por la Confederación Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF), son:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios).
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los mismos y del interés general.

Todos estos valores que inspiran y sientan los cimientos de estas organizaciones: la solidaridad, la participación, la ayuda mutua, el control democrático de sus miembros («una persona, un voto»), la autogestión, la responsabilidad social, la primacía de la persona frente al capital, desarrollo sostenido, la integración o el autoempleo conjunto, son rasgos y atributos, que en ocasiones son visibles y en ocasiones están ocultos, pero que realmente conforman su identidad, su esencia diferenciadora del resto de organizaciones y empresas.

Sin embargo, a pesar de ser identitarios y diferenciadores de las organizaciones de economía social, en muchas ocasiones no se comparten, pasan inadvertidos o son aprehendidos por otras organizaciones. Por ejemplo, la responsabilidad social, un valor de moda en las empresas —que es utilizado con objetivos más publicitarios o edulcorantes que participativos— es un valor innato en las empresas de la economía social, forma parte de su ADN empresarial. Lo que realmente diferencia a las empresas de economía social no es que se dé valor a las personas en la empresa, a la transparencia, a la participación en la gestión, al respecto al medio ambiente, sino que el valor integrador sobre el que gira toda la cultura de las empresas de economía social es el acuñado por la responsabilidad social, no es un añadido como en el resto de empresas.

Por esta razón, es necesario ponerlo en valor. En un momento en el que la responsabilidad social se está convirtiendo en una ventaja competitiva para cualquier empresa, se plantea si las empresas de economía social están comunicando y difundiendo su identidad y valores para comercializar sus productos y servicios.

Incluso estamos viendo como algunos líderes políticos están adoptando el concepto de «economía social», sin el sentido pleno de lo que es esta forma de emprendimiento. El pasado 8 de mayo de 2010, Felipe González, como presidente del Grupo

de Reflexión sobre el futuro europeo presentaba en Bruselas el informe con las conclusiones, después de 18 meses de trabajo, y afirmaba que «*el modelo debe ser el modelo de una economía social de mercado altamente competitiva*».<sup>1</sup>

### III.2. Imágenes, percepciones y visibilidad

Uno de los principales problemas a la hora de visibilizar las organizaciones de economía social es conocer los datos sobre su relevancia, composición y amplitud real (García Delgado, 2004:14), y que hasta ahora eran escasos y poco precisos. Este hecho va a cambiar desde este año 2010 en el que el Instituto Nacional de Estadística y CIRIEC-España elaborarán conjuntamente las cuentas satélite de las cooperativas y mutualidades españolas<sup>2</sup>, por encargo de la Comisión Europea tras concurso público. Un hecho que permitirá reconocer la importancia económica y el valor añadido de las organizaciones de economía social, que en estos momentos supone el 10% del PIB español.

Desde el punto de vista de las empresas de economía social, hasta estos momentos se puede decir que son escasos los estudios que se han realizado sobre la realidad comunicativa, la imagen y la visibilidad. Las investigaciones de Herranz y Salinas (2004:241), De la Torre (2005) y Herranz (2007b); o algunos trabajos como el capítulo sobre visibilidad de la economía social en el libro blanco en la Economía social en Cataluña (VV. AA., 2001:619-670) o sondeos político-sociales realizados por CEPES Andalucía, constituyen el grueso de la información sobre esta área de conocimiento. Las principales conclusiones de todas estas investigaciones dibujan una realidad en la que las empresas de la economía social son en general:

1. Poco conocidas, a pesar de la relevancia económica en algunos sectores o regiones.
2. En muchos casos se reduce la economía social al cooperativismo, y dentro de este sector al ámbito agrario y rural;
3. Llegan a asociarse en ocasiones con organizaciones caritativas, ONG, debido a que algunas cooperativas de iniciativa social, empresas de inserción o centros especiales de empleo, son promovidos por asociaciones o fundaciones.
4. Hay un predominio de visiones negativas e ideas caducas del pasado, fruto de experiencias fracasadas (algunas cooperativas de viviendas).

En cuanto a las organizaciones sociales son entidades que proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, adelantan propuestas innovadoras, suplen carencias sociales, protegen la calidad de vida, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son un termómetro social que mide la adecuación o

---

<sup>1</sup> Véase <http://www.la-moncloa.es/Presidente/Intervenciones/ConferenciasdePrensa/prpp20100326.htm>

<sup>2</sup> Véase <http://www.oibescoop.org/noticia.php?id=245>

la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas. Sin embargo, como nos muestran muchos datos su imagen fluctúa entre dos extremos: (Herranz, 2007a)

1. Entre el alto nivel de confianza como institución frente a otras entidades y el desconocimiento en la gestión de los fondos y en el número de organizaciones que componen el sector. El *Edelman Trust Barometer*, sigue situando a las organizaciones sociales como las instituciones con mayores índices de confianza en Estados Unidos y Europa con una clara distancia con respecto al resto de instituciones — gobiernos, empresas y medios de comunicación—; mientras que por ejemplo, en España, el estudio realizado por la CONGDE (2005) pone de manifiesto el bajo nivel de conocimiento y visibilidad este sector.
2. Entre el poder e influencia creciente en muchos ámbitos y los estereotipos e ideas sesgadas que les acompañan. Según el informe de Burson-Marsteller titulado, *A guide to effective lobbying in Europe 2009*, las organizaciones sociales son las segundas más efectivas en su actividad de presión y lobby (6,42) en el entorno de la Unión Europea detrás de las asociaciones empresariales (6,52). Aunque como señalan Núñez y Garrido (2003:26), sobre estas organizaciones sobrevuelan algunos mitos negativos o atributos estereotipados como que estas entidades son la tapadera de formas de lucro personal o que estas organizaciones tienen una imagen de opacidad y falta de control en sus actividades económicas.
3. Entre el reconocimiento público de sus actuaciones y la falta de eficiencia, eficacia y calidad en la labor que desempeñan. Las organizaciones sociales recaudaron en España más de 106 millones de euros destinados a los damnificados del terremoto de Haití<sup>3</sup>. Por el contrario, algunos informes, como el realizado por *ActionAid Internacional*<sup>4</sup>, ponen en entredicho la eficacia y la calidad del trabajo realizado en el ámbito de la cooperación.
4. Entre el compromiso solidario —siendo portadoras de valores sociales fundamentales como la solidaridad, la igualdad, la justicia, la tolerancia, la paz, la libertad, etc.— y los abusos, conflictos y corruptelas —los últimos en España, ANESVAD y la Fundación Intervida en el año 2007— a pesar de que, como se puede observar en otros ámbitos sociales, políticos o económicos, no están exentas de estos problemas ninguna empresa o institución: Enron (2001), Lehman Brothers (2008), AIG (2008), Comisión Europea (1999), ONU (Petróleo por Alimentos, (2003).

El futuro y la supervivencia de estas organizaciones dependen de su capacidad para asumir y trasladar la transparencia a su comportamiento diario y su capacidad para mostrarlos y comunicarlo hacia dentro y hacia fuera.

<sup>3</sup> Véase [http://www.coordinadoraongd.org/index.php/noticias/vernoticia/id\\_noticia/838](http://www.coordinadoraongd.org/index.php/noticias/vernoticia/id_noticia/838)

<sup>4</sup> Véase [http://www.actionaid.org.uk/wps/content/documents/real\\_aid.pdf](http://www.actionaid.org.uk/wps/content/documents/real_aid.pdf)

Este dualismo en la percepción de las organizaciones sociales y baja visibilidad y reconocimiento en las empresas, las debe obligar a plantearse una gestión adecuada de la comunicación que permita una relación entre las organizaciones y los ciudadanos, ya que hasta estos momentos, la comunicación no está siendo una prioridad estratégica como veremos a continuación.

### III.3. La gestión actual de la comunicación

Si se tiene claro cuáles son los valores y la filosofía que identifican a las organizaciones de la economía social, y además se conoce la imagen y la percepción de sus actuaciones, sólo queda analizar qué puede fallar o qué hay que mejorar para que la imagen que la institución quiere transmitir a través de su comunicación —imagen transmitida— sea lo más fiel posible a la imagen que percibe el público en general —imagen pública—. A la hora de hablar de la comunicación, el análisis se realiza desde un doble punto de vista: por una parte entendida como estrategia de gestión que planifica y orienta el proceso para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas, herramientas y soportes que ponen en marcha las líneas de acción.

Dependiendo de las empresas y subsectores de mercado, de las zonas geográficas y del nivel de implantación de la economía social en el territorio, se puede decir que, en general, la comunicación de las empresas de la economía social es deficiente para su relevancia económica. Una de las principales dificultades que encuentran las empresas de la economía social es que bajo este manto común, hay todo una amalgama de entidades que por sus singularidades y particularidades diversas componen un conjunto de reinos de Taifas —cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo y mutualidades—. Esto obstaculiza el desarrollo de una estrategia que unifique mensajes e ideas comunes que permitan comunicar con claridad a la sociedad una imagen homogénea de sector y que se desarrollen canales específicos para relacionarse con los distintos grupos de interés.

En general, las empresas de economía social no comunican, no muestran sus proyectos, tienen una falta de iniciativa comunicativa, debido a su falta de cultura de proyectar imagen y el desconocimiento de que esto pueda influir en su negocio, incluso en el análisis de su comunicación a través de la red (Herranz, 2007b). Hay que destacar la escasez de líderes de opinión e interlocutores sociales, lo cual repercute en la amplia ausencia en los medios de comunicación. Y también, la escasa preocupación por la existencia de formación y profesionales de la comunicación dedicados a este ámbito de la comunicación en las empresas.

En este punto hay que resaltar el papel que juegan los medios de comunicación como mediadores con la ciudadanía. En muchas ocasiones, la escasez de interlocutores hace que se magnifiquen las crisis y los fracasos, frente a lo relevante e innovador de su emprendimiento. Cada día las empresas de economía social tiene mucho más



que contar y comunicar en el ámbito empresarial, son empresas que en algunos casos destacan por su: competitividad, innovación, investigación, calidad productos y servicios, exportación e internacionalización a nuevos mercados, liderazgo empresarial en sectores, implantación en el territorio, colaboración con otras instituciones, recuperación del acervo cultural, integración, responsabilidad social o compromiso. (Herranz, 2004: 38-39)

En cuanto a las organizaciones sociales, son cada día más los autores que investigan sobre la gestión de su comunicación: Martínez (1998), Erro y Ventura (2002), González (2006), Pin Arboledas (2007), Herranz (2007a), Nos Aldás (2007), Balas (2008) o Soria (2009). Las ideas principales son que la gestión de la comunicación es asumida, cada día más, como una estrategia y como un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo. Se están incrementando los esfuerzos en esta área, especialmente en las organizaciones de tamaño grande o mediano, dotándose de departamentos específicos con profesionales y destinando recursos económicos. Sin embargo, esta gestión de la comunicación no se observa desde una perspectiva global e integral y se reduce, en muchas ocasiones, a actuaciones de marketing o publicidad para captar fondos; y asimismo el desarrollo tecnológico sigue siendo lento y escaso a pesar de sus potencialidades.

En esta línea son muy reveladoras las conclusiones del Grupo de Reflexión de Base Social y Participación Ciudadana, presentadas en el “II Encuentro de las ONG de Desarrollo: Transformación y Retos del Sector en una Sociedad en Cambio” que se celebró en junio de 2009 y del que se extraen las siguientes ideas:

- La comunicación interna y externa en las ONGD es imprescindible, pero no se está adaptando la información y la comunicación en función de quien la recibe y se cae en la comunicación de los problemas con un protagonismo de los datos, con lo que el mensaje deja lo humano a un lado y se centra todo en la información de los hechos.
- Es necesario una mayor flexibilidad para adaptarnos a los nuevos canales de comunicación y faltan iniciativas novedosas que posibiliten la bidireccionalidad en el flujo de la comunicación. También es necesario elaborar mensajes más claros y respaldados con argumentos y resultados, así como hacer más atractiva la comunicación para hacer más efectiva la adhesión y posterior colaboración/acción.
- Asimismo estamos comunicando nuestros mensajes en los mismos medios y de manera muy similar al que las empresas utilizan para incrementar sus beneficios, posicionándose éstas como responsables o solidarias. Todo esto puede crear desconcierto en las personas.
- Se aboga por un espacio de relación en pro de una comunicación más humana, dado que no estamos a la vanguardia en las formas de comunicación con nuestra base social. A pesar de que nunca como ahora había existido una posibili-

dad tan real para crear una comunicación nodal e intercambiar y recoger opiniones, ideas, comentarios de la base social y de la sociedad en general. Internet lo permite.

De la misma manera, estos síntomas son corroborados por algunas encuestas. Según el Barómetro 2009 de la Fundación Carolina, sólo el 30% de los encuestados sí conocía o había oído hablar de los “Objetivos del Milenio” de Naciones Unidas para reducir la pobreza en el mundo para 2015, frente al 69% que no lo conocía ni había oído hablar de ellos; un porcentaje que apenas ha evolucionado desde el año 2005, donde el 26% conocía los objetivos frente al 72% que no. Con estos datos, qué se puede decir de los esfuerzos de comunicación y sensibilización de las organizaciones sociales, en uno de los proyectos más ambiciosos y utópicos de los últimos años.

Hay que ser críticos con la manera de gestionar la comunicación, pero también hay que ser constructivos y mostrar los «brotes verdes» que están haciendo que la comunicación mejore y se potencie.

En el ámbito empresarial, hay que destacar el papel de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) que trabaja desde hace años en esta línea de potenciar la comunicación del sector y que poco a poco, va dando sus frutos. En el último año, las empresas de economía social han entrado en la agenda política y mediática, un impulso que puede ayudar a darle el empujón necesario para visibilizarse en los territorios. Los hechos más significativos de este año 2010 han sido: en enero, la presentación de propuestas sobre la “Futura Estrategia UE 2020”; en febrero, la participación de José Luis Rodríguez Zapatero, en un acto celebrado en Madrid bajo el lema: “Economía Social: Empresas comprometidas con el empleo, competitivas y sostenibles”<sup>5</sup>; en abril, el acuerdo por unanimidad de la reapertura de la Subcomisión para el fomento de la Economía social en el Congreso de los Diputados<sup>6</sup>; en mayo, la celebración en Toledo de una Conferencia Europea de la Economía Social con la participación de 500 personas de 20 países<sup>7</sup>; y también en mayo la presentación de un conjunto de medidas de la economía social por el fomento y creación de empleo estable para la recuperación económica; y por último está pendiente la aprobación de la novedosa Ley de Economía Social, prevista para antes del verano.

Asimismo, las organizaciones sociales, consolidan su presencia y visibilidad, gracias a sus actuaciones y protagonismo en los espacios de toma de decisión a nivel mundial, como la cumbres mundiales y desarrollando foros paralelos de debate. Además también ganan hueco en los medios de comunicación y en la red a través de sus propias campañas.

---

<sup>5</sup> Véase [http://www.cep.es/detalle.cfm?padre=44&idSeccion=367&idsec=sec\\_10&idarticulo=1260](http://www.cep.es/detalle.cfm?padre=44&idSeccion=367&idsec=sec_10&idarticulo=1260)

<sup>6</sup> Véase <http://www.observatorioeconomiasocial.es/actualidad-observatorio.php?id=1342>

<sup>7</sup> Véase <http://www.observatorioeconomiasocial.es/actualidad-observatorio.php?id=1372>

#### IV. Otra comunicación es posible: propuestas para caminar en el futuro.

El objetivo principal de la gestión de la comunicación en las organizaciones de la economía social es mostrar, sensibilizar y convencer a los ciudadanos de que otra economía, política, sociedad, mundo son posibles. Es decir, tienen que explicar en qué principios y valores basan su funcionamiento y cómo lo están haciendo para cambiar el entorno en el que desarrollan su actividad. Las consecuencias de estas acciones pueden mejorar la capacidad para educar y crear una cultura solidaria más participativa entre los ciudadanos, que genere un compromiso y participación con su entorno, poniendo en práctica la Corresponsabilidad Social Ciudadana.

No hay que olvidar que la gestión de la comunicación es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior; es un proceso dinámico que opera transversalmente. En este sentido, la gestión de la comunicación no es sólo una política estratégica instrumental sino también una característica esencial y un compromiso de la organización con su misión y sus valores. Supone concebir la comunicación como un proceso de responsabilidad compartida que atañe a todos los miembros de la organización.

La comunicación se entiende como una estrategia y un instrumento, y como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés, donde la organización se esfuerza por lograr la empatía y la participación de todos ellos. Este proceso supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y además educación, ya que como afirma Kaplun (1985:9), «*en efecto, todo proceso educativo es un proceso de comunicación*» y como señala también Erro (2002:25), «*todo proceso de comunicación educa por naturaleza*».

Las organizaciones de economía social tienen mucho que decir y comunicar para mejorar su imagen y visibilidad. Mejorar la comunicación es mejorar la capacidad de relación con los ciudadanos y por ello es necesario concienciar de la importancia de la comunicación en una organización. Para desarrollar el objetivo principal enunciado, habrá que trabajar en distintas direcciones:

- Mejorar la investigación y la formación para mostrar las buenas prácticas de otras organizaciones del sector que están obteniendo buenos resultados a la hora de desarrollar su comunicación.
- Crear mensajes claros, conjuntos y diferenciados —argumentarios sólidos— con aportaciones y realidades plurales integradas, que puedan facilitar y dar a conocer en la sociedad lo que es y hace la economía social.
- Unir fuerzas y recursos dentro del mismo sector de actuación o del mismo entorno para defender una misma marca “organizaciones de economía social”.
- Formar líderes de opinión, interlocutores e hiperpropagadores que puedan difundir y defender estos mensajes ante los ciudadanos en los espacios públicos presenciales y virtuales.

- Desarrollar medios de comunicación especializados y propios, aprovechando la tecnología y las potencialidades de la red.
- Alcanzar a todos los grupos de interés, no sólo por el interés comercial sino también social, de reconstrucción del entorno.
- Presionar e influir sobre las administraciones públicas para demostrar que otra economía es posible y que es necesario apoyarla.

El resultado de un buena gestión de la comunicación llevará consigo, en primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la organización de economía social a corto plazo; en segundo lugar, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo; y por último, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos cristalizará, a largo plazo, en un reconocimiento que refuerza la reputación de las empresas y organizaciones de la economía social, en su conjunto. No hay que olvidar que como advierte Costa (2001:75), la reputación es un valor que forma parte de la notabilidad de las organizaciones, de la dimensión cualitativa de la imagen frente a la otra dimensión cuantitativa que es la notoriedad.

Los conceptos de reputación y marca son a priori puramente empresariales, pero también emocionales, y tanto las empresas de economía social como las organizaciones sociales (Herranz, 2007a: 24-25) tampoco son ajenas a esta realidad y empiezan, aunque tímidamente, a gestionar conceptos como estos al igual que en otras organizaciones. En el año 2009, la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAIE) actualizaba su identidad de marca hacia un concepto más contemporáneo y atractivo, Cooperativas agro-alimentarias.<sup>8</sup>

#### IV.1. Dimensión participación

Se puede hablar de otra dimensión, propia e identitaria de las organizaciones de economía social, y que es fruto del buen equilibrio de la otras tres: la «dimensión participación». En esta dimensión se establecen los espacios y canales para escuchar y recibir la retroalimentación de los grupos de interés de la organización: empleados, socios, proveedores, clientes, administraciones públicas, donantes, voluntarios, socios, contrapartes, beneficiarios de la ayuda, cooperantes, medios de comunicación, empresas, ciudadanos.

En este sentido, de qué manera desarrollan, por ejemplo, las organizaciones sociales esta participación. En los últimos tiempos no está muy claro si las organizaciones sociales buscan voluntarios-colaboradores que legitimen sus ideas y refuercen su masa social de personas o si buscan donantes-consumidores con causa que sufragan los proyectos de la organización con el simple hecho de comprar un pañal

---

<sup>8</sup> Véase [http://www.agro-alimentarias.coop/1/1\\_2\\_1.php?id=MTUyNA==](http://www.agro-alimentarias.coop/1/1_2_1.php?id=MTUyNA==)

(UNICEF-Dodot), un yogurt (Danone-Cruz Roja) o un colchón (Pikolín-Asociación Española Contra el Cáncer), con las consecuencias nefastas que esto supone para encontrar soluciones (Ballesteros, 2001). Algunas organizaciones sociales se están convirtiendo en las nuevas órdenes mendicantes del siglo XXI, saltando a la televisión y a las calles para buscar donaciones y fondos frente a la necesidad cada día mayor de mostrar su trabajo.

Y es en este punto donde las organizaciones sociales deben plantearse si no están siendo capaces, en ocasiones, de hacer tangibles y explícitos sus beneficios «sociales» como transmitir valores y confianza social para mejorar el buen funcionamiento de la sociedad o si bien quieren ser vistas únicamente como «gestoras del gasto» como señala Vidal (2007).

Es por ello crucial, que las organizaciones sociales desarrollen la dimensión participación para reforzar esta relación con la sociedad, y por esta razón tienen que buscar espacios para lograrla. Esos espacios de relación, de encuentro y de comunicación son la forma de lograr un compromiso con la ciudadanía. Los efectos positivos del desarrollo de esta dimensión deben traer consigo el reconocimiento por el trabajo realizado. En este punto es donde la confianza y la reputación adquieren valor, y es donde las organizaciones sociales habrán conseguido la credibilidad y la legitimidad suficiente como garantía de su trabajo.

Las organizaciones sociales tienen que ganar los espacios públicos —bibliotecas, parroquias, ayuntamientos, centros cívicos, universidades, colegios, Internet, redes sociales, etc.—, entendidos como el lugar donde se establece el punto de encuentro y el diálogo entre la organización social y la sociedad en general, y cada uno de los grupos de interés en particular. En este espacio público, el diálogo se entiende en un doble sentido, por un lado, como rendición de cuentas ante la ciudadanía y por otro lado, como detonante para movilizar e influir sobre los problemas del entorno. La rendición de cuentas pública está especialmente justificada en aquellas organizaciones cuyos ingresos proceden de fondos públicos, de manera que esta rendición debe mostrar «lo que hacemos con tu dinero». Esta justificación no sólo con el objetivo de conocer cómo se utilizan los fondos, sino además para conocer el beneficio y la aportación al bienestar social de la ciudad o el entorno.

Asimismo, estos espacios públicos deben contribuir a movilizar, sensibilizar, educar, empeñarse en construir y constituir una cultura solidaria ciudadana, es decir, una ciudadanía política, responsable y crítica con la realidad para mejorarla, que abandone el sedentarismo conformista de las injusticias actuales y alcance la Corresponsabilidad Social Ciudadana. Los espacios públicos servirán para despertar el interés, movilizar e involucrar socialmente a la población de manera que se pongan en funcionamiento redes de intercambio sobre los temas que preocupan a los ciudadanos. Los espacios públicos son una forma de acercar los problemas de la pobreza, el medio ambiente, los derechos humanos, la discapacidad, la violencia, la inmigración, las drogas, la educación, etc., a los ciudadanos. La extensión de las organizaciones

sociales hacia el espacio público supone escuchar a los ciudadanos, además de recibir aportaciones y visiones de los problemas desde otras perspectivas. El futuro augura un ciudadano más exigente con su entorno, con la administración, con las empresas y también con las organizaciones sociales.

## V. Conclusiones

Si estas organizaciones de la economía social quieren convencer de la filosofía que está detrás de su forma de emprender, de desarrollar los proyectos, es necesario una buena estrategia de comunicación y todo un conjunto de herramientas que no sólo permitan vender productos, servicios o ideas, sino también la filosofía que está detrás de esta otra forma de emprendimiento político, social y económico.

Existe una preocupación creciente por la comunicación en las organizaciones de la economía social, pero que en muchos casos es necesario potenciar. Para ello hay que entender la comunicación como una forma de relación vital con todos los grupos de interés y como un camino para visibilizar a los distintos sectores. Y además, hay que invertir recursos y personal, ya que al final, la gestión de la comunicación puede convertirse en la mejor estrategia de dirección y gestión de la organización. En este sentido, la gestión de la comunicación debe abarcar tanto el plano interno como el externo de la organización. En el espacio interno, la comunicación ayuda a generar confianza y un sentimiento de pertenencia a la entidad, mientras que en el espacio externo proporciona visibilidad, notoriedad, confianza, credibilidad y reputación.

El reto de las organizaciones sociales es ir ganando y estando en los espacios públicos de la ciudadanía donde se puedan plantear los problemas reales de la sociedad y se puedan afrontar con soluciones enriquecidas en un espacio de diálogo. Este esfuerzo comunicativo supone el compromiso de las organizaciones sociales con los ciudadanos y su entorno. Y además se convierte en el mejor camino para romper prejuicios y estereotipos caducos. De esta manera las organizaciones sociales dejarán de ser percibidas como gestoras de subvenciones y gasto, y podrán ser conocidas como generadoras de valores, riqueza y capital social muy necesario en la sociedad actual.

Las nuevas tecnologías ofrecen la oportunidad de comunicar de manera rápida y con escaso coste a todas aquellas entidades que por su tamaño y por su presupuesto no puedan contar con otros medios.

En la actualidad, las entidades de economía social suponen una respuesta alternativa y eficaz a los espacios de exclusión generados por la actual economía capitalista y por lo tanto, son la esperanza de muchas personas para trabajar y obtener ingresos para poder vivir. Por esta razón, deben ser conocidas y visibles, y en esta labor deben colaborar todas ellas en su conjunto.

**Bibliografía**

- BALAS, M. (2008), "El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 8, pp. 17-37
- BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J. L. (dirs.) (2002), *La economía social en España en el año 2000*, Valencia: CIRIEC-España.
- BALLESTEROS GARCÍA, C. (2001), *Marketing con causa, marketing sin efecto*, Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (2005), Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven, Madrid: CONGDE.
- COSTA, J. (1995), *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid: ediciones de las Ciencias Sociales.
- (2001), *Imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía ediciones, Buenos Aires.
- (2004), "El futuro de la comunicación en las organizaciones", en LOSADA DÍAZ, J. C. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, (pp. 543-556), Barcelona: Ariel.
- DE LA TORRE, I. (2005), *Tercer sector y participación ciudadana en España*, Centro de Investigaciones Sociológicas, nº 51, Madrid.
- ERRO SALA, J. y VENTURA, J. (2002), *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*, Bilbao: Hegoa.
- ERRO SALA, J. (2002), *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao: Hegoa.
- GARCÍA DELGADO, J. L. (dir.) (2004): *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*, Madrid: Civitas Ediciones.
- GONZÁLEZ, H. (2006), *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo*, Madrid: CIDEAL.
- HERRANZ DE LA CASA, J. M. (2004), "La comunicación que mejora la imagen y la reputación corporativa", en SALINAS RAMOS, F. y HERRANZ DE LA CASA, J. M. (dirs.), *La comunicación en el ámbito de la economía social*, (pp. 19-47), Ávila: Universidad Católica de Ávila, colección Economía Social nº 8.
- (2007a), "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas", en *Revista CIRIEC-España*, nº 57, pp. 5-31.
- (2007b), "La comunicación en las organizaciones de la economía social", en SALINAS RAMOS, F. y HERRANZ DE LA CASA, J. M. (dirs.), *Empresas de economía social: aspectos para su desarrollo*, (pp. 61-96), Ávila: Publicaciones Universidad Católica de Ávila, colección Economía Social nº 16.
- HERRANZ DE LA CASA, J. M. y SALINAS RAMOS, F. (2004), "La comunicación en las cooperativas de Castilla y León: imagen corporativa", SALINAS RAMOS, F. y HERRANZ DE LA CASA, J. M. (dirs.), *La comunicación en el ámbito de la economía social*, (pp. 241-282), Ávila: Universidad Católica de Ávila, , colección Economía Social nº 8.

- KAPLUN, M. (1985), *El comunicador popular*, Buenos Aires: Humanitas.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, J. L. (1998), *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*, Madrid: IEPALA.
- NOS ALDÁS, E. (2007), *Lenguaje publicitario y discursos solidarios*, Barcelona: Icaria.
- NÚÑEZ MARÍN, A. y GARRIDO LÓPEZ, M. (2003), “El tercer sector en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional”, *Revista Ong Social. Fundación Luis Vives*, nº 15, mayo-junio, pp. 24-27.
- PIN ARBOLEDAS, J. R. (dir.) (2007), *Arrojando el lastre de la dependencia: Hacia una estrategia de sostenibilidad. 1er estudio SPACECHANGE sobre estrategia de captación de recursos en el sector no lucrativo español*, IESE, Universidad de Navarra.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994), *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid: Esic Editorial.
- SORIA IBÁÑEZ, M. (2009), “Cómo las ONGs españolas afrontan una crisis de imagen a través de la sala de prensa virtual”, *Revista Razón y Palabra*, nº 70.
- VIDAL, P. (2007), “¿Gestores de gasto o creadores de riqueza?”, Canal Solidario, 8-05-2007, Disponible en <http://www.canalsolidario.org/noticia/gestores-de-gasto-o-creadores-de-riqueza/8805>
- VIDAL CLIMENT, V. (2004), “La comunicación en las organizaciones no lucrativas”, en BEL MALLÉN, J. I. (coord.), *Comunicar para crear valor*, (pp. 307-322), Barañáin: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- VV. AA. (2001), *Llibre blanc de l'economia social a Catalunya*, Barcelona: Generalitat de Catalunya.